

自序

我们相信 中国企业的每一位企业家、经理人和企业主管都应该读这本书。每一位公司董事、顾问、投资人、新闻记者、学经济管理的学生，每一个对在中国怎么办出一个好的企业感兴趣的人，都应该读我们的这本书。我们之所以敢这么大胆地声明，是因为这本书的独一无二性——这本书研究的企业个案是中国最成功的企业，而研究的问题却是这些企业为什么会在两三年内陷入困境或者开始放慢成长速度。简言之，这本书讨论的是中国企业的困境问题。

我们选择的企业个案，主要遵循以下三条准则：

第一，该企业的年营业额（上市公司为市值）曾经超过或接近100亿元。

第二，该企业曾经被媒体和公众广泛认为是中国民族企业的脊梁，其业绩是通过完全市场化竞争取得的。

第三，该企业连续5年以上利润保持每年不低于50%的增长速度，所从事的行业也代表着中国的未来。

按照上述原则，我们选择了以下十家企业作为研究样板：海尔、联想、长虹、华为、科龙、方正、三九、四通、健力宝、TCL。这十家企业涉及的领域包括：家电、IT、通信、药业、饮料、保健品、房地产、金融等行业。

也许细心的读者会发现，这十家企业中并不是所有的企业都符合以上三条准则，有的企业只符合其中的两项标准。比如健力宝和四通，它们的年营业额从来不曾达到过100亿元这样的水平，选择它们作为我们的研究对象的一个考虑是它们在20世纪80年代末的年销售额曾经超过10亿元，这个数字在那个时代相当于我们今天的100亿元。作为一本研究现代中国企业为什么长不大的作品，我们有必要对20世纪80年代曾经取得辉煌业绩，并在当时堪称中国企业代表的企业——四通和健力宝表示应有的尊重，并给它们足够的篇幅。更何况，直到今天，健力宝和四通都还保留着成为中国新的大企业的梦想，它们的背后，站着诸如张海和段永基这样的领袖级的企业家。

坦率地说，我们的研究过程是痛苦的。因为我们面对的企业个案都是中国最优秀的企业，而我们讨论的却是这些企业所面临的困境，这种逻辑上的混乱让我们不断在企业何以大成和为什么又会陷入困境这样的问题中寻找平衡和中立。我们甚至一次次地想中断我们的研究，因为我们发现，这些中国最优秀企业所犯下的错误，很多时候是因了中国特有的办企业的环境，这些中国最优秀企业今天陷入的困境，更大程度上是它们为时代所局限。

对于这些企业，我们在研究中希望能找到共通的内容，尤其是找到它们陷入困境的共同原因。但遗憾的是，我们可以找到它们许多相通的成功因子，却很少能找到陷入困境的共同原因。与巨人、爱多等中国企业的著名失败案例相比，本书讲述的个案不能称为失败，它们更多的是陷入困境，或者是曾经失误而又重新奋起。但即便是这些具有共性的成功因子，也充满了许多悖论，让人难以自圆其说。事实上，本书在写作过程中也不断被各种各样的悖论所困惑，以致我们一次次地追问自己：中国企业是不是

真的长不大？

悖论一：技术起家而最终技术缺位

我们在研究过程中发现，中国的王牌企业都是以技术起家。

三九的创立可谓是彻头彻尾的知识分子创业故事。1985年，44岁的赵新先撇开多病的妻子和还在上学的两个孩子，撇开大都市、安乐窝和药局主任的宝座，带着一腔热忱和无数的未知数，带着五个人的队伍，随着一批移民，来到正在高速发展中的深圳，他们的目的地是深圳武警部队的驯犬基地，这是一片没有开垦过的原始山野。也就是在这块荒芜的土地上，赵新先建立起南方制药厂——三九集团至今最核心的企业之一。而南方制药厂最著名的三九胃泰，就是这一时期三九最重要的产品。三九胃泰同样是个充满暴力的产品，它给三九创造了几个亿的利润。

健力宝的起家也颇有些传奇色彩。1983年，当时广东三水市酒厂的厂长李经纬到他的表弟——原广东乒乓球队教练区盛联家里做客，无意间听他谈起广东体育科学研究所有个研究员叫欧阳孝，研究出了第五代饮料的配方，但苦于找不到生产厂家。李经纬还听说，那种饮料运动员喝了后能很快恢复体力，而且普通人也能喝。李经纬也搞不懂是什么东西，竟然有如此大的魔力。但他觉得这是一个千载难逢的机会，于是两人一拍即合，李经纬以企业家的气魄和不怕冒风险的开拓精神，毅然接受了这项意义重大的新型饮料的研制工作。在经过120多次试验之后，“健力宝”诞生了。1984年，中国魔水借助奥运会走向世界，健力宝开创了一个时代。

在中关村，流行着三个企业家找到了三个科学家的故事。

联想，柳传志找到了倪光南。倪光南完成了联想汉卡的研制，粗略计算，联想汉卡为当时的联想挣了3000万元人民币，这在当时（20世纪80年代末）无疑是个天文数字，直到今天，这笔钱对于一个草创性企业也不算少。联想汉卡的成功不仅让联想开始有了做贸易的资本，也戴上了高科技的帽子。

方正，张玉峰找到了北大计算机所所长王选，成就了激光照排的十年辉煌。20世纪90年代中期的方正声名大振，当时甚至超过联想。在1999年冲击世界500强的国家队中，六个种子选手中没有联想，却有方正的名字。

四通，万润南找到了他在中科院的同事王缉志，请他担任四通的总工程师。正是王缉志开发出四通至今最赚钱的产品——四通2401打字机，这一产品让四通在20世纪80年末就有近10亿元的资产，四通也俨然成为当时中国的第一民企。

同时到过海尔和科龙考察的人不难发现，这两家企业的文化建设有许多共同因素。譬如，都是强悍型企业文化，都有精神领袖，都有固定的一些典礼和仪式，甚至同时在1984年崛起，都有着对质量的高要求、高追求。

张瑞敏最早出名的故事是18磅铁锤砸冰箱的故事：把一些有一点质量问题但还能销售的次品冰箱，用铁锤砸了。这个故事在今天看来很容易理解，就是对品质管理的高要求，但在当时来说，无异于一个宣言。

科龙曾经有著名的六点经验，其中第一点经验：不为小利所惑，狠抓产品质量。科龙不管是在皇帝女儿不愁嫁时，还是在假冒伪劣肆意横行时，十多年始终坚持抓质量。科龙的口号是：“与国际大企业不争产量，拼质量。”

对于20世纪80年代中期崛起的中国家电企业来说，抓质量是一个通行的法宝。产品质量其实是一个工业制造企业的核心，

是技术的聚焦。换句话说,海尔、科龙的崛起也靠的是对技术研发的重视。

不过,到了今天,我们发现,这些曾经以技术发家的企业都开始陷入市场开发绝对一流、技术研发却难以为继的地步。

联想和海尔无疑是中国最优秀的企业代表,它们的市场能力被广泛推崇,它们的成长速度让人叹为观止,它们的领导人甚至因此而走上了哈佛讲台。但就是这样两个在中国最具大企业相的企业,却在2002年被人不断地就“技术联想是不是逼上梁山”、“没有技术优势的海尔竞争力何在”这些尖锐话题进行拷问。

在中国,没有一个企业像华为这样具有知识的含量——它员工的学历程度之高、每年所产生的专利数之多,都是其他中国企业不能企及的。但华为同样并非以技术为导向,而是以销售为导向。在对销售的推崇上,华为人到了一个无以复加的地步:从1999年起,他们每年要招聘大量的应届毕业生,这些人的绝大多数都是奔赴一线做技术支持和服务工作。任正非为了保持市场队伍的活力,甚至明文规定,每年从技术部门抽调5%的最优秀的人到市场第一线去。

中国王牌企业技术软肋凸显无疑。

这是我们在研究中发现的第一个悖论:中国王牌企业靠技术起家,切入市场后却形成技术缺位。

为什么这些企业进入生长期后就不约而同地把重心转向销售呢?对此,要从中国企业的成长历史说起。

本书的很多企业大都在1984、1985年前后诞生。

在当时的背景下,中国王牌企业开始以技术切入是再自然不过的,因为技术领先是在一个不完全开放市场下获得资源最自然的方式。

1992年,随着邓小平南方谈话的发表和十四大的召开,中国的经济改革开始进入了一个新的阶段。随着计划与市场之争的结束,企业家们一下子发现天地广阔,一个更加开放的市场预示着处处是宝藏。

中国企业的快速增长时代也就这样说来就来了。在这个大背景下,企业比的已经不是技术是不是最领先,而是产品是不是开拓了一个新的市场,是不是满足了市场需求。一夜间,几乎中国的所有企业都开始转向以销售为导向,这很容易理解,企业总是会选择最容易让自己获利的方式。

在中国企业中,总经理和总工程师的冲突是一个很有些共性的现象:联想的柳倪之争,方正的张王之争,四通段永基与王缉志的冲突,华为李一南的出走……这些不应该仅仅归结于企业中总经理和总工程师的领导权之争,而是中国企业与中国经济同步成长过程中在销售与技术之间抉择呈现悖论的必然结果。

在那样一个市场为王的时代,中国企业开始对销售推崇备至。这也就出现了中国最优秀的企业都是最能卖东西的企业,企业的领导人也往往有很强的销售背景:海尔的张瑞敏、联想的杨元庆、TCL的李东生都被人尊称为营销大师。在那样一个年代,卖得最好的商业杂志都是讲营销的,最挣钱的职位也是销售人员,那是一个属于营销人的时代。

有那个时代很强烙印的企业当推联想和华为。在很多内在的东西上,联想与华为以及其他很多有高速成长期的企业都相差无几,都是得大势所赐,都是在与跨国强敌肉搏中成长,都是有一支强有力的市场铁军,文化的核心都是以结果为导向(说白了就是以销售为导向),近似霸道,接近无情,激励都是与业绩挂钩,没有上市的华为也有内部期权制度,为的是让企业保持一种

持久的创业激情。

如果那个时代能一直延续到今天，换句流行的话说大势能一直这么好下去，柳传志们为中国王牌企业设计的这一套多少有些不谋而合的企业内核将成为中国创业企业的标志文本，可惜的是大势注定会变。于此也足以理解任正非为什么会发出冬天的预言，柳传志为何多次发出如履薄冰的感慨，因为睿智如柳传志、任正非者，其实比谁都清楚，大势是不会以人的主观意志为转移的，总有一天会变的。

中国企业因过分攫取市场而导致集体性的技术缺位是本书中提到的第一个悖论，这个悖论的背后是中国企业家对如何办好一个百年企业缺乏深层次的思考。

但这又能怪他们吗？中国最早的一批企业家，要么是知识分子下海，要么是计划经济下的厂长的升级，他们一开始并没有想到可以做出这样大的一个企业。在一个大起大落的商业时代面前，你难道让我们这些半路出身的企业家退而结网吗？这不但符合逻辑，更与现实相悖。

时代的伤，不容你回首。

悖论二：争闯多元化陷阱

2001年，中国企业界流行读杰克·韦尔奇。对于杰克·韦尔奇的热读，众说纷纭，我的一个观点是，杰克·韦尔奇在通用的成功为中国企业追求多元化找到一个绝好的榜样。我不止一次听一个企业家振振有词地说到：你看人家通用杰克·韦尔奇就是多元化成功的英雄。

关于多元化和专一化，前实达总裁贾红兵有这样一个经典

的比喻：多元化就是养一大堆儿子，闲的时候看谁顺眼就去呵护一下谁，累了就让儿子们自由成长；而专一化就是养一个独生子，累了、困了你都得捧着他。多元化能让你很快乐，因为你经常能感受到儿子们的成长，但专一化注定让你更加有成就。一个是结果让人欣慰，一个是过程让人快乐。

按照贾红兵的这个理论，中国企业的多元化多少有些企业家的东方情结在作祟，因为在东方人的观念中，多子与多福往往是一体的。

本书研究的十家企业，都曾经或者正在多元化。

多元化从来就是大企业面临的一道难解的方程式。在目前世界100强企业中，只有GE一家成功实现了产业多元化。2001年，日本的几大电子制造商除了索尼外，均发生巨额亏损，皆因产品线过长，旗下公司太多，规模过于庞大。2002年，这几家企业都宣布了重组、裁员、合并产品线的“瘦身”计划。GE和英美烟草，在成功多元化后也重新收缩业务，退回到一个或几个领域中，没有一家公司可以确保自己的多元化道路可以走得比别人更高明。

中国的王牌企业也少有多元化成功的例子。

海尔最先以冰箱业务起家，凭借着良好的品牌形象和市场口碑，成功突入到多个领域，尤其在冰箱、洗衣机等行业一举奠定了霸主地位，一度被人认为是无敌的。事实上，海尔也曾有多次失败的教训。在电风扇、药业、餐饮以及计算机等领域，海尔都先后失败过，而在微波炉和彩电领域虽然站住了脚，但与其最初的设想还是有很大的差距。

在《华为基本法》开篇，核心价值观第二条如此描述：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激

活状态。”

“永不进入”，多么刺激的字眼！在华为内部，任正非还有一篇出名的演讲，叫“企业不能穿上红舞鞋”。他说，红舞鞋很诱人，但是企业穿上它就脱不了，只能在它的带动下不停地舞蹈，直至死亡。他以此告诫下属：要经受得住其他领域丰厚利润的诱惑，不要穿红舞鞋，要做老老实实种庄稼的农民。任正非不穿红舞鞋的描述可以说是华为不进行宽泛领域多元化的宣言；不过，这不妨碍华为在电信设备这个专一领域进行多元化的尝试。

知道多元化充满了陷阱在前，前仆后继进行多元化在后，中国企业在多元化这个问题上显得格外矛盾。这也是本书提出的第二个悖论。

与我们前面提到的第一个悖论一样，中国企业家的集体有意识行为的背后同样是因为遇到了前所未有的好的大势，在这种大势下，敏锐的中国企业家们都有意识地将公司调整成以销售为导向的公司。而中国市场井喷时代的降临，更让中国企业家们突然发现“做什么都能挣钱”、“到处都是金矿”。很多中国企业家，特别是我们本书提到的这些中国企业家在初始行业取得成功之后就更加坚信了这一点：我们对刚开始的行业是啥都不知道，不也一样大发了。这个领域虽然新，但也没有多少对手，干。

在这种思维指导下，中国的王牌企业集体性的跑马圈地似乎就可以理解了。在这种态势下，能够开疆拓土的销售人才开始浮出水面。

市场机会的层出不穷和销售人才的稀缺之间所形成的供求矛盾进一步加剧了中国企业的多元化倾向。由于越来越多的企业命系营销，很多营销人才的身价开始涨起来，在这种态势下，多元化又成了安置成长起来的新营销人才的一个好选择。

在中国，有能力的人是第一稀缺的。与其被敌人所用，不如

为自己所用。更何况,卖彩电和卖冰箱本来没有什么本质区别。于是,你能经常看到一个卖彩电的销售经理第二年成为卖冰箱的销售总监。这种职位跃迁不仅满足了行情看涨的销售人才的物质要求,同时其中也含有用平台换机会的逻辑。

在很长一段时间内,中国营销业弥漫的是一种你有什么我就能卖什么的自信。

因此,凡是以销售为导向的公司总是和多元化结缘。这种被动的多元化让中国的王牌企业们或多或少走过一段弯路。而走不出多元化怪圈的企业往往缺乏核心技术,大势一旦不好就空有一身力气而无法施展。这又回到了第一个悖论。

悖论三:教父企业家成为 现代企业的发展动力

一个成功的男人背后往往有个成功的女人,一家中国成功企业的背后往往是一位有着极高权威的教父型企业家,在本书的研究个案中,这一点体现得更加淋漓尽致。

在胡润公布的“2000年中国最富50人”中任正非排名第三,“据估计,华为公司的总价值为100亿美元,估计任正非拥有价值约5亿美元的股权”,即任正非拥有华为5%的股份。对此,任正非在《华为的冬天》里作出了反驳。似乎没有人知道这方面的真相。不过,在许多华为人看来,不管任正非从华为得到多少,都是他应得的。理由很简单:任正非是华为的第一创始人和精神领袖。接触过华为和任正非的人也都会感叹两者的两位一体。在华为,任正非有着教父般的权威。

在中国企业家群落中,最有个人魅力的就是教父型企业家。

他们深谙国情，善做哲学总结，极具煽动力。他们的商业辞典中几乎都是战争术语，他们最推崇不战而屈人之兵，攻心为上。

在中国一些经济学家看来，这些教父型企业家甚至是他们所在的中国企业的核心竞争力之一。

企业教父的出现对企业实现大企业梦想无疑是把双刃剑。

潘宁之于科龙，无疑就是这样一个教父的角色。潘宁在容桂镇里的“倔”和“不听话”是出了名的。镇里要推荐他当全国劳模，但潘宁不愿意突出个人，拒绝了。1994年美国GE看中了科龙，想和科龙合资并占大股，镇里也有此意，但潘宁说：“如果要我明天签字，我今天就退休。”如此这般地顶住合资的压力。而这种巨大的权威也造成了潘宁退位后的权力真空。

不少人感叹，如果王国端有三分潘宁的权威，徐铁峰能有潘宁的三分手腕，那么，科龙革命绝不会落到最终以闹剧收场的地步。后潘宁时代的科龙有如王小二过年，最终被贱卖。

在接班人这个问题上，倪润峰的强势断送了赵勇在长虹的梦想。

一个年轻的博士在一场激烈的变革中被意外地推到前台，他努力地试图掌握企业以及自己的命运，但他的努力只持续了九个月，新的变革便把他从舞台的中心甩了出去。赵勇的故事堪称国企人事变局的典型。

尽管赵勇的下台同样是与政府发力有关，但倪润峰的强势复出是赵勇真正失意的原因，不然最后也不会有赵勇到绵阳市当主管科技的副市长的安排。

用一个如果的话，整个月亮可以装在一个瓶子里。数理逻辑的基本常识告诉我们，前提不成立的任何推论都不可能有正解。但这不妨碍我们在中国企业家的交接班问题上进行种种假设。因为这种充满东方色彩的企业领导人变更对于许多中国企业来

说,具有样板工程的现实意义。中国企业要成长起来,教父型企业家的出现是保证之一,毕竟,在中国,很多时候还是因人成事;但中国企业要真正实现大企业梦想,就不得不做好三代出贵族的计划,做好企业家顺利交接棒的心理准备。

但让教父型企业家心甘情愿交班又不做太上皇并非易事,而如何让法定接班人继往开来可能更加困难,这种双重权力困境是许多企业必须面对的,如果它们想做成百年企业的话。

把一个企业的竞争力维系在一个人,而不是一个系统身上,对于一个企业来说,无疑是不可取的。

但中国王牌企业的惊人选择却不得不让人反思这种现象背后的深层次原因。

回到上文所讨论的中国市场曾经出现一个时代的井喷,在这种背景下,多元化也就顺理成章了。

不论是分公司建制还是事业部体系,只要不是以中央集权的方式发展,就不可避免出现诸侯经济这一中国历史上司空见惯的组织结构;而中国企业的盲目多元化更加深了中国企业诸侯分封的特色。毕竟,在开疆拓土之初,特别是进入自己不擅长的领域进行多元化,未知的因素太多;没有巨大的前景诱惑,很难迸发出所有能量,自然也不能在淘金时代占得先机。

由于中国企业大多缺乏核心竞争力,或者说它们的核心竞争力都是强大的市场能力,因此,中国企业的领导人都不可避免地成为教父型企业家。因为只有教父型企业家的出现,才能摆平各个诸侯的争斗;才能一声令下,带领大家杀向新的领域;才能与大股东博弈并取得平衡;才能外抗市场强敌,内联诸侯发展……

这不禁让观察人士感慨,成功的中国企业家,不可避免的是一位政治斗争的高手。这也足以解释为什么总裁与总工程师之

间的矛盾总是无法调和,理由很简单,那就是一旦总工程师的权威超过总裁的权威,必然会打破企业现有的平衡,内斗不可避免,而这种争斗注定要以总工程师出局而告终。

而总工程师们的这种宿命又决定了中国企业最终的技术缺位,此为悖论一所揭示的。总裁们的胜利,也就是市场第一导向的胜利,则不可避免地导致企业不断陷入多元化陷阱而不知悔改,此为悖论二所揭示的。多元化带来的是教父型企业家的出现,这种企业家的存在又成为企业蜕变为现代企业的双刃剑,是为悖论三。

悖论四:充满人格魅力的 中国企业家缺乏财富良心

本书所提及的中国企业家中,每个人都充满了人格魅力,在中国做企业家要获得成功,这成为一个必要条件。

他们有责任心,说到做到。

不论是海尔的张瑞敏还是长虹的倪润峰,他们每次在接受记者采访时所吐露的“扛起民族产业大旗”的决心和信心都感染了无数热血青年。更让人激动的是,他们说到做到,创造了一个市场占有率的第一。尽管这种市场第一并不意味着完全的企业竞争力,但中国王牌企业家用他们的语言和行动征服了人心。

他们富有爱心,让人感动。

有一位记者采访柳传志,提到她自己的一个亲戚也患有柳传志曾经得过的一种病。事隔不久,这位记者就收到了柳传志托人从香港带来的治疗药品。在另外一位记者的笔下,抱病为这位记者写序的王选同样让人感动。中国王牌企业家们细微之处所

传递的爱心，更能震撼人心。

但就是这样一批中国最优秀的分子，却或多或少存在着财富良心困境。

如果没有2001年震动中国证券界乃至中国企业界的827事件，那么，赵新先领导的三九在人们的记忆中还将是以中国标杆企业的形象树立着。事实上，多年来三九和海尔一直被有意识无意识地当做中国企业的好学生来宣扬。在中央企业工委的排名中，三九凭借资产额的优势甚至压了海尔一头；“三九机制”和“海尔经验”一起被国家相关部门拍成电视片，作为国企改革的样板工程广为传播；赵新先本人也享有和张瑞敏几乎一样的知名度和美誉度……

在外人看来，827事件是断难理解的。一个上市资产额只有26亿元的上市公司，大股东及关联方恶意占用三九医药资金居然超过了25亿元，占上市公司净资产的96%！

我们经研究发现，在关于赵新先的报道中，有一个故事被数次提起。那就是在创办三九之初，赵新先挪用建设款项擅自上马新生产线“NF—A型”，这给赵新先招来了工作组的调查，但最终赵新先一心为公定论。

今天回头想想这个事情，发现与827事件大同小异：都有着明显的军队思维在里面作祟，都是立功在先、行赏在后，都是先斩后奏。827事件中，三九挪用上市公司现金的罪名不可抵赖，但它的出发点还是想实现国有资产保值增值；而“NF—A型”的上马，虽然有擅自挪用建厂资金之说，但最终是为了更好地提升药厂的效率。不同的是，“NF—A型”的上马更多的是药厂的左手换右手的行为，而在827事件中，上市公司资产和国有资产并非是三九的左手和右手，上市公司同样受投资者监督，而不是三九的家天下。

本书对海尔在资本市场的表现也进行了分析。从分析中可以看出,青岛海尔作为一家著名的高成长企业,它的社会公众股东并没有分享到它的成长果实,他们的投资平均回收时间长达10.87年。而且,考虑到近年来青岛海尔从证券市场的融资额呈几何增长的态势,而红利分配则呈现出减少的趋势,所以,随着时间的延长,投资者的投资回收期将会更长。

我们看到,很多中国企业,特别是本书中提及的王牌企业,在企业的战略和战术行为上也与它们的领导人有着惊人的相似。但在企业家道德和企业道德发生冲突的情况下,我们看到的是企业家们的普遍的财富良心缺位。

企业家作为个体是有道德的,但企业家们在个人道德和企业道德发生冲突的时候,却总是无法独善其身。这是我们本书提到的第四个悖论,也是最后一个悖论。

这个悖论的产生是产权虚位所带来的。

2002年10月24日的《南方周末》头版头条刊登长篇报道《李经纬陨落》,在这篇报道中,把李经纬称为褚时健第二,同样把矛头指向体制困境。不过,这篇文章忽视了这样一个事实:在健力宝发展的后期,李经纬与三水市政府之间糟糕的关系加速了健力宝的衰落,诸如迁都风波、改制受阻、国有资产流失、贱卖健力宝等诸多怪现象,让局外人看得直摇头。在这种大背景下,健力宝最终易帜,李经纬最终失足注定是无可逃遁的宿命。

在大幕落下后,一个也许不合时宜的问题最应该被提出:在李经纬陨落的背后,三水市政府应该承担什么样的责任?

在中国,企业是企业家的企业还是政府的企业,这是个问题。这个也许在海外很容易求解的问题却一直贯穿了中国企业18年的改革进程。李经纬和健力宝的故事是其中最司空见惯的故事,但却是最经典、最具有历史意义的故事。

2002年夏天，方正这个中国最大的校办企业再度成为人们关注的焦点。这一次，同样是人事变迁。

方正是一个有太多故事的公司。王选和张玉峰这两位方正的创始人正是舞台中心的两位主角，一位是技术灵魂，一位是管理铁腕。王选和张玉峰在方正都曾几上几下，其间的矛盾呼之欲出——从创业时的磕磕碰碰，到公然的分庭抗礼，再到最后的明争暗斗，这个故事一直延续到2002年，而不是很多人认为的1999年。

对张王之争，一种比较能得到广泛接受的说法是：股权的不清晰使他们习惯于靠校园、机关那套政治来解决企业发展中的分歧。

一个股权不清晰，让中国企业家们接连碰壁，出现了诸如方正的张王之争、联想的柳倪之争和四通的王之争，委实让人感慨。

产权虚位也是中国王牌企业争先恐后多元化的一个深层次原因。在产权不清的前提下，多元化是解决所有者缺位最容易也是最不会触礁的方式。由于历史的原因，中国的很多企业一开始就产权不清，这也就有了我们上文提到的企业是企业家的企业还是国家的企业这样的问题；而这个问题又长时间处于不准碰的雷区状态。不过，在潜意识下，不论政府还是企业家本人，都接受了这样一个规则，那就是企业的控制权等同于企业的所有权，至少部分等同。这种暂时的搁置让许多中国企业在发展到一定阶段时都不可避免地出现领导人之争。理由无他，在巨大的利益差别面前，企业政治自然不可避免地走向极端。

产权虚位也是中国王牌企业技术最终缺位的一个根本原因。在产权不清的前提下，企业的领导人更愿意在容易取得成效的市场上下工夫，而不愿意在很难取得成果的技术研发上投入，

要投入也是三心二意地投入。

产权虚位也是中国王牌企业的领导人最后蜕变成教父型企业家的源头所在。中国企业的成长正处于中国社会从计划经济向市场经济的转变时期,这种大背景意味着机会多多,但同样陷阱多多。在这种机会和陷阱共存的态势下,中国王牌企业出现教父型企业家也就可以理解了,因为只有教父型企业家的出现,才能够内联外引,才能够团结一致。

在这种大背景下,要求中国王牌企业的领导人和企业本身天人合一无疑是一种奢求。这正回到了本书的主题——大企业病,在中国短短20年的企业成长历史中,我们欲图寻找出真正的有企业精神和价值判断的王牌企业来,这本身也是一种奢求。

末了,我们还是要对本书中所论及的企业表示足够的钦佩,它们在成长道路上所做的努力对所有后来的企业都是一笔财富,不论成败。

目 录

C o n t e n t s

自 序	1
-----	---

科龙 革命最终搁浅

K E L O N G

科龙易主	5
潘宁全身而退	6
科龙革命	9
王国端出局	11
徐铁峰的新科龙	16
难说屈云波	21
格林柯尔何以胜出	28
格林柯尔是谁	31

四通 变革的活化石

S I T O N G

四通辉煌路	42
万润南离去	44
多元化谜局	47
没有主业的四通	49
段永基力主“与巨人同行”	51
中国第一例 MBO	55
两个四通 两个思路	60

后 MBO 谜局	65
与政府同行	67
新新四通问世	70

三九 超级国企病

“827 事件” 赵新先低头认错	79
创业艰辛	85
三九资本故事	89
扩张之乱	94
多元化的苦楚	97
军人赵新先	101
教授赵新先	105

健力宝 中国魔水何以魔法尽失

健力宝易帜层层谜团	116
中国魔水	121
兵败大连	126
战略上自己输给自己	129
通路不畅缘起体制困境	135
迁都风波	138
博弈三水市政府	141
改制之难	145

长虹 屡走偏锋终入魔

CHANGHONG

1989 年价格战	154
1996 年扛起民族产业大旗	159
龙头股不是长寿猪	161
依托郑百文们打天下	165
彩管大战	169
1999 年价格战	173
引退江湖待东山	178
长虹 MBO 谜局	183

海尔 500 强综合征

H A I E R

质疑一 海尔 600 亿元的销售额	192
质疑二 无边界的海尔产品线	196
质疑三 看不懂的跨国公司	200
海尔释疑	203
重压之下的困顿	205
流程再造叫板大企业病	208
市场链重塑海尔	212

TCL 龙争虎斗为哪般

T C L

造假风波	222
------	-----

	T	C	L
数字“袍哥”万明坚	224		
李东生让贤之谜	229		
TCL 集团的变革之路	231		
TCL 移动上市?	235		
TCL 集团三年内无法上市?	238		
一哥李东生	240		

方正 校企顽疾

	FANGZHENG
方正要过管理关	248
奥德巨浪	253
渠万春“逼宫”王选	256
“空降兵”李汉生	260
方正数码	265
方正奥德的合同问题	268
方正科技谜局	272
铁腕书生魏新	276

新联想 逼上梁山

	XINLIANXIANG
联想的技术缺位	288
联想汉卡赚了 3000 万	292
代理 AST 推出 QDI 主板	295
1992 年前后 柳倪分手前奏	298

1995—1999 年 柳倪拉锯	303
杨元庆领衔出征做 PC	305
为什么是郭为	309
说不清的分家	312
文化和激励的双重内伤	317

华为 冬天说到就到

华为过冬	326
神秘强人任正非	330
华为 三流产品一流市场	334
华为招的大学生都去哪了	339
知识华为为何名不副实	343
IPD 凸显大企业病	346
华为谋求上市	351

后 记	357
-----	-----

图书在版编目 (CIP) 数据

大企业病 / 林军著. — 杭州 : 浙江人民出版社, 2003.8
ISBN 7-213-02597-X

I. 大… II. 林… III. 大型企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056904 号

大企业病

林 军 著

出版发行	浙江人民出版社
	(杭州体育场路 347 号)
经 销	浙江省新华书店
激光照排	杭州天一图文制作有限公司
印 刷	浙江印刷集团公司
	(杭州环城北路 41 号)
开 本	880×1230 毫米 1/32
印 张	12.25
插 页	2
字 数	27.7 万
版 次	2003 年 8 月第 1 版
	2003 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-213-02597-X
定 价	25.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。	

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立，并与贝塔斯曼亚洲公司建立了合作关系。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立

的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构,以及许多有远见力的营销机构紧密合作,共同创造以诚信为基础的出版平台,努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信,随着中国社会的发展和文明的进步,财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长,观察财经世界的风云,努力有所发现,有所传播,有所贡献。

以理想为旗,2002年10月,“蓝狮子”生于中国,正式启程。

发起作者：

秦 朔 《南风窗》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者)

吴晓波 《品味》主编,《大败局》、《穿越玉米地》等书作者)

胡 泳 (著名财经评论家,《海尔中国造》等书作者,《数字化生存》等书译者)

赵 晓 (北京大学中国经济研究中心博士后、研究员,有学术著作数种和大量财经随笔)

刘 韧 《知识经济》总编辑,《知识英雄》、《企业方法》等书作者)

刘洲伟 《21世纪经济报道》主编,《非常原始积累》等书作者)

“蓝狮子”网站 www.bluelion.com.cn

把科龙革命的成败与潘宁联系起来是局外人难以理解的。

早在1998年年底,潘宁就已经离开科龙。之后科龙的领导人也已经走马灯似的换了三位。潘宁亲自选定的过去的创业伙伴、比他年轻17岁的王国端。科龙所在的容桂镇镇长徐铁峰。科龙电器的最新大股东格林柯尔掌门人顾雏军。

但今天谈论起科龙,谈论起那场长达500天的科龙革命,人们总是不由自主地提到潘宁的名字。很显然,除了因为潘宁曾经创造了一个接近完美的科龙神话以外,更多的是因为潘宁退位和科龙革命之间可能存在的种种如果。

根据王国端发动科龙革命时的报章报道,科龙得大企业病是早有的事情,准确地说,在潘宁时代就已经初现端倪。那么,是什么让潘宁未能在自己任内下重手治理大企业病,而把这个难题抛给了王国端?是潘宁觉得变革的时间未到,还是科龙大企业病形成之际留给他的时间已经不多,抑或是潘宁觉得自己的知识储备不足以发动一场大规模的企业变革?

从理论上说,科龙革命是最有可能接近成功的,在中国的企业中,科龙无疑是最健康、最规范的企业之一,所处的行业也经历过足够的市场竞争,有着成熟和规范的操作模式。不过,科龙革命最终却戛然而止。

对于科龙革命搁浅的原因,读者可以从下文提到的人和事中寻找自己觉得正确的答案。我们想得到的一个假设是:如果这场革命由潘宁来督导,是不是有可能成功呢?

企业教父的出现对企业实现大企业梦想无疑是把双刃剑。潘宁之于科龙,无疑就是这样一个教父的角色。潘宁在容桂镇里

的“倔”和“不听话”是出了名的。1994年美国GE看中了科龙，想和科龙合资并占大股，镇里也有此意，但潘宁说：“如果要我明天签字，我今天就退休。”而这种巨大的权威也造成了潘宁退位后的权力真空。

不少人感叹，如果王国端有三分潘宁的权威，徐铁峰能有潘宁的三分手腕，那么，科龙革命绝不会落到最终以闹剧收场的地步。不幸的结局是，后潘宁时代的科龙有如王小二过年，最终被贱卖。

用一个如果的话，整个月亮可以装在一个瓶子里。数理逻辑的基本常识告诉我们，前提不成立的任何推论都不可能有正解。但这不妨碍我们将潘宁和科龙革命之间进行种种假设。因为这种充满东方色彩的企业领导人变更对于中国许多企业来说，具有样板工程的现实意义。中国企业要成长起来，教父型企业家的出现是保证之一，毕竟，在中国，很多时候还是因人成事，但中国企业要真正实现大企业梦想，就不得不做好三代出贵族的计划，做好企业家顺利交接棒的心理准备。

但让教父型企业家心甘情愿交班又不做太上皇本是件难事，如何让法定接班人继往开来可能更令人头疼，这种双重权力困境是许多企业必须面对的，如果他们想做成百年企业的话。

也许若干年后，我们会心平气和地讨论起科龙，讨论起教父型企业家的交班哲学，讨论起一个叫潘宁的老人以及他对科龙的功过是非。

现在，则让大家跟着下面的篇章，还原科龙革命前前后后发生的故事。

科龙易主

2001年10月29日，科龙电器的最大股东，隶属于容桂镇政府的广东科龙（容声）集团有限公司与格林柯尔公司达成股权转让协议，向后者出售科龙电器20.6%的法人股权，作价5.6亿元。

科龙易主了！

最大股东的变化对于正在艰苦进行的科龙变革而言，意味着什么？这一事件将会给科龙带来什么样的变化？科龙的未来究竟会如何？这一连串问号立即使科龙又一次引起社会的关注。

原科龙最大股东代表、顺德市容桂镇镇长刘知行解释了为何转让科龙股权的原因。他说，科龙经过长期高速发展，积累了雄厚的经济实力和丰富的市场经验。但是作为政府创办的企业，长期以政府投资为主体，所有权和经营权融合，与国际化、市场化的潮流不相适应。科龙要发展，必须打破现有体制格局，规范企业治理结构。转让股权是顺德市自1993年以来实施的国企产权改革的重要举措。2001年以来，顺德市各相关镇政府已先后将格兰仕、美的、万家乐等企业的部分股权出让给企业。因此，科龙的股权转让也是大势所趋。

在容桂镇政府看来，釜底抽薪的办法不如一次性了断——政府最后一次行使资本的意志卖掉股权，让新股东来决定科龙的未来。换一句话说，这或许意味着“科龙革命”的初衷和路径，即希望借助自身能力改革原有机制，已经被认定无效。

政府角色的淡化也为企业继续完善法人治理结构扫清了最大的障碍。除了科龙的老领袖潘宁外，其继任王国端以及现任徐铁峰的人事任免都充满了政府干预的色彩：王国端仅仅掌权一

年多而改革才发动了三个月就被免职，而徐铁峰才上任一年零四个月就面临大股东转换的现实……

这也是导致科龙革命变得异常复杂的重要原因。由于科龙在容桂镇举足轻重的地位（工业产值占了全镇的1/3，解决了几万人的就业问题），使得科龙的改革被赋予了相当的社会甚至政治因素，许多重要的措施被否决，如裁人裁不下等……如今，政府的退出使得这一切困扰似乎都可以解决了。

潘宁全身而退

三年前，科龙在外人眼中还是个人见人爱的孩子。它是顺德乡镇企业全面改制后被政府呵护的最后一棵苗。它从一个乡镇农机维修小厂，发展到中国第一大制冷企业，而后成长为第一家在香港上市的中资企业集团。1999年科龙被《财富》杂志评为全球20家最佳小企业，这时的科龙在挑剔的香港分析师眼中都是优等生。

不过，科龙集团自从灵魂人物潘宁光荣退休后，近年来一直处于“不得不变”的动荡之中。细算下来，先后有三次“变脸”：从1998年底潘宁全身而退到王国端执掌帅印，科龙第一次“变脸”；2000年3月，科龙引进屈云波、宋新宇等“空降兵”，科龙进入“尖峰时刻”，6月，高层人事震荡，原容桂镇镇长徐铁峰挺身而出，出任科龙总经理，科龙第二次“变脸”；2001年底，如履薄冰的科龙又迎来了新主人格林柯尔，可谓第三次“变脸”。短短三年之内，科龙就经历了三次巨变，验证了一句名言：世界惟一不变的法则就是变。

科龙屡屡风云突变的症结究竟何在？1997年，科龙正处于

“飞龙在天”的辉煌时期，原科龙副总裁陈福兴在《经济日报》撰文发出警告：大企业有四大危机，一是大规模制造带来的质量危机；二是多元化与专业化的危机；三是政府干预的危机；四是领导人替换带来的危机。现在看来，这四大危机大多得到了验证。

自1999年4月9日科龙为潘宁、陈福兴等四位退休老总开了欢送会之后，潘宁就正式从科龙告退了，不在公司保留办公室，不拿科龙一分钱工资，更不持科龙的股份。惟独接受的是科龙集团战略发展委员会的顾问之聘，但他同时表示，他只会提供一些咨询性的意见。

潘宁临别科龙时对媒体有段赠言：“现在退下来，我觉得非常荣幸。因为国内好多知名的企业家，有的升了官，有的没有后继力，还有的犯了错误，极个别的上了刑场。像我一样干到65岁的企业家，屈指可数。”

在中国知名企业中，潘宁可以说是退得比较彻底的老板。

1984年，潘宁带领“十三太保造冰箱”时已年过50。容声冰箱从9万元起家，15年后科龙发展成为一个总资产60多亿元、员工上万人的“制冷王国”，潘宁交棒退出跑道。

潘宁想交棒想了起码六年。1993年，潘宁提出自己做书记，由长期跟随他做副手、比他小17岁的王国端任厂长；1996年，科龙成立股份公司，潘宁又提出自己任董事长、王国端任总经理。

但是王国端没有同意。“这与我和潘总关系的好坏无关，我的观点是，一个企业不能有两个核心。”王国端自谓是个角色意识相当强的人，和潘宁共事十多年，他始终自觉地将自己定位于潘宁的副手，从不越界。外面有领导来科龙视察，潘宁不叫，他绝对不会出头露面。

潘宁对接班人选、如何退、何时退显然思考甚深。“我推荐王总接班，一是他年轻，是接班的最佳年龄；二是从经验来看，他在

不同岗位上都做出过突出成绩；三是从身体来讲，他十分健康；四是从资历来讲，他一直担当二把手，1997年又成为常务副总裁。”

科龙增设常务副总裁，由王国端担任，正表明了潘宁极力把王国端往前推的用心。从此，一些重大决策让王国端做，一些重要场合让王国端讲话。由于科龙是1996年即在香港上市的公司，潘宁把淡出决策层的意向更多地在香港透露，王国端被频频引见给香港的投资者和媒体认识。1998年12月1日，潘宁在香港宣布自己卸任科龙总裁职务，接任者为王国端。

四个月后，1999年4月8日，科龙电器1998年度股东大会同意潘宁辞去科龙公司董事长及董事职务，王国端当选为董事长。交棒完毕。

次日，潘宁在开完欢送会后，正式从科龙全身而退。

在外人看来，并不缺少创业传奇的科龙在潘宁权力交替这一环上却异常平静。鸟已飞过，而天空无痕。

科龙没有透露企业对退下来的潘宁在报酬上有何制度保障，潘宁在位时曾对外界传他年薪300万元不置可否。但科龙电器高官平均收入一直是中国股市之最，2001年的数据是125万元，因此，潘宁在任期间的百万年薪可以保证潘宁能安然而退。

退下之后，潘宁确实没从科龙拿一分钱工资，只有王国端在欢送会上交到潘宁手上的一份退休基金。

有媒体报道，潘宁怀揣着退休生活的“六大计划”从科龙董事长的职位上退下：学打高尔夫球，学摄影、学开车、学太极拳、读点近代史，以及陪太太外出旅游，补偿这些年因工作忙欠下的感情债。潘宁说话算数。从此，他从外界、特别是媒体视野中彻底消失。

科龙革命

在轰轰烈烈的家电圈，科龙从不张扬，本本分分地生产它的冰箱、空调。但自2000年春天以来，即使外人也明显感觉到科龙在变。

“组织转型”是当时科龙内部出现频率最高的词汇。先是自上而下重新搭“庙”。

整个集团的传统直线式管理架构变为矩阵式管理架构，建立集权分治的组织结构和 workflows，将营销、技术创新、投资和制造等方面的决策权集中在集团层面，而完成上述战略决策的具体日常操作型决策放在一线；集团总部的职能科室进行大幅度调整，精简基层部门与集团管理活动重叠的部分。

再是由大而小换“菩萨”。

2000年3月1日，科龙高层大换班。原五位集团副总裁除李国明升为常务副总裁外，其余四位创业元老陈定邦、蔡拾贰、陈同兴、梁垣英不再留任；另聘屈云波、黄小池、王康平等三人为集团新任副总，分管营销、技术和生产。

从2000年4月1日开始，仅仅用了12天时间，科龙完成了涉及面达2000人的干部队伍人事调整。通过这次调整，科龙压缩人员35%，部门减少40%以上。车间主任（含）以上干部全部通过竞聘上岗，科龙内部人员大流动，或上或下，有的部长下来之后连科长都竞聘不上。

在熟悉科龙情况的人看来，科龙作为一个庞大制冷帝国，在其十几年的繁荣与成功背后所累积的“大企业病”是其进行组织转型的真正原因。

科龙革命,为的就是救治科龙的大企业病。

自1995年底成立了冰箱、空调、配件专业公司后,科龙一下子成为一家背负着一万多员工管理、薪资、福利的庞大企业。集团的八部四中心将经济权、人事权越抓越紧。专业公司的情形尤为不妙。一是官多。如冰箱公司十个部门里除两个部门只有一个部长,其他部门少则两个,多则四个,有时仅因为一道手续卡住了,整个流程便动弹不得。二是扯皮多。各部门领导为了各部门或自己的利益,心里都有一个“小九九”。三是会多。1997年底,天津大学在科龙做了一项调查,结果发现领导开会的时间占了正常工作时间的70%。此外,中层以下人才大量沉积和膨胀。据介绍,一个企业正常的人才流动率是15%—20%,但科龙的人才流动率只有8%—10%。营销方面,由各专业公司分头操作,科龙的多品牌战略给人感觉一直是不死不活,两支销售队伍互相打架。

当时的科龙出奇地混乱,外面的欠款惊人,在改革开始后长达近一年时间内,科龙的传真机上不断收到各地分公司传来的求助信、讨款信,甚至律师函,许多人对此却见怪不怪!

大变革发动前的1999年,科龙经营只能说是差强人意。科龙冰箱销量虽连续第九年居全国第一,但是第二名海尔已贴身逼近;空调则只不过排在第五的位置上,远逊于美的,而在1996年美的濒临死亡时,科龙还曾动过收购美的的念头!

科龙虽仍是集团第一大股东,但在H股占股46%的情况下,科龙的前十位大股东已基本被国际金融机构和投资基金所占据。据说,这些国际背景的大股东对科龙近两年的表现不是很满意,曾向董事会有所建言。股市上的散户在网上如此这般地对科龙电器“软绵绵”的表现发泄不满:“科龙,科龙,我养了你这只好大的瞌睡虫!”一篇篇充斥着革命激情的战斗檄文开始成版地出现在科龙的内部报刊上,文字可谓又麻又辣:“该大张旗鼓寻找

‘空降部队’时，心里却一直还在打另外一个鼓：‘外来‘空降兵’来了，我们的‘土产’创业功臣怎么办？’“‘射人先射马，擒贼先擒王。’任何只对下不对上的改革只能是一场空想。当年，美的狠心让几位才能智慧不太跟得上形势的副总退居二线，因此激发了几千美的人的活力和信心……”

王国端出局

改革开始后，科龙集团开始了狂风暴雨式的“组织转型”——其实更多是人事调整，在1999年4—5月份，除营销系统外的所有机构干部全部重新竞争上岗，人员也随之全部重新组合，有的甚至是当天竞岗，当天任命，一时间人心惶惶。但后来，并没有觉察出有什么新气象，科龙作风依旧，人的表情依旧，依旧为一个不大的事情开上两天的会。

很显然，科龙的领导者希望通过迅速的人事调整和组织转型，解决所面临的经营运作上的种种问题，提升业绩，实现组织的结构性、方向性转变。但不久便发现，改革所面临的复杂局面和所遇到的问题远远超出想象，不论势单力孤的改革勇士们如何左冲右突，都无法有效阻挡科龙经营上的颓势。

人们在看王国端发动的这场革命能把科龙带到哪儿去，人们想过王国端从外面请来的人会受挫，想过屈云波会无奈离去，但最没想到的是王国端会率先卸职——2000年6月底，科龙宣布总裁职务由原容桂镇镇长徐铁峰接任，王国端只保留董事长之职。

王国端在上任后就权力的交接班问题曾谈过三点：“企业领导交替有几个方面值得注意：第一，企业家采取的是长期行为还

是短期行为。如果考虑的更多是在自己的任期内做出业绩,为了保护自己的乌纱帽而急功近利,会为下一任增添麻烦。”

“第二,一个企业是以个人为核心还是以集体为核心。作为领导人,如果过于突出个人能力、强调个人在企业中的作用是有问题的。这也就是为什么有的企业领导人退下来了,企业就不行了。”

“第三,是否做好了接班人的培养。一个企业领导人,如果考虑到企业的长期稳定发展,首先就要选好接班人,自己要在培养期间逐渐地淡出,给接班人一个进入角色的时间,你只要幕后起作用就可以了。这个意识非常重要。”

这些,应该正是王国端从潘宁那儿体会到的交接班的精髓。

但可能出乎所有人包括王国端本人意料的是,王国端发起科龙革命不到3个月,他就退出科龙,这时他执掌科龙才15个月。

变动消息虽然已提前在某个范围的圈子里流传,但无论如何都来得突然。曾把潘宁交班经验讲得条分缕析的王国端为什么做不到潘宁的从容?

王国端的解释是:“潘宁退是彻底地退,这就必须有一个步骤,我们这次主要是治理结构的调整,实际上是在充实科龙的管理力量,所以不需要太长的时间。”

据王国端说,科龙董事会在2000年初对几位副总裁进行调整时就已决定要把决策层和执行层分开进行到底,只不过当时一是担心调整的力度过大,二是没找着合适的人选,所以暂时保留了王一个人身兼两职。到5月份时,王国端找到镇长徐铁峰:“你过来帮个忙吧!”

当然,这多少也是个给足多方面子的说词。

不比创业者从风雨中闯荡而来的豪气、总揽大局的领袖风范,一连当了22年副手的王国端似乎离领袖的“资格”总差了那

么一点点。性格、魄力相差一步之遥，往往决定了命运的悬殊。特别是面对潘宁领导下科龙创下的赫赫业绩、潘宁的威望，这是树立在王国端前面很难逾越的东西。

一位业内人士说，王国端2000年3月份在科龙内发动的“革命”虽意义重大，但在股东压力下逆风而行，短期内非但没为科龙带来预期业绩，反而由于“伤筋动骨”，触及很多老员工的利益，伤了科龙扎在容奇镇的“根”。

王对自己在科龙的评价是——忠于职守、功过参半。王说，功，是我对科龙的机制创新、管理创新推动很大，过嘛，就让后人评价吧。王国端虽然退得匆促，但是不失风度和觉悟。确实，不是所有的企业家都能有王国端这般来则来、去则去的潇洒——虽然这潇洒有点苦涩。

看病寻因，看树找根。与同行美的、小天鹅循序渐进的高层换班相比，科龙的高层变阵可谓是暴风骤雨。美的总裁何享健为了换掉原来的创业元老，前后花了八年时间，先是将工厂制改为事业部制，然后让新人逐步到位。小天鹅董事长朱德坤花了四年时间，精心培养自己的“陆战队”，先送他们到美国学习，学成归来，从中层干起，然后逐步走入决策层。这种渐进式改革，虽然时间漫长，但减少了企业震荡和内耗，从而保证了企业的稳健发展。

但是，王国端没有那么幸运，这些事本来应该由潘宁来完成，可能潘宁“心太软”，没有下手。结果，王国端接班后，不得不使出“杀手锏”，招来“空降兵”，让四位创业元老退出副总裁位置。鲁迅说，在中国搞改革，搬一把椅子可能都要流血。变革的难度可想而知。

1998年底，王国端接班，从“大副”变成了“舵手”。此时，科龙这条大船在波涛汹涌的市场竞争中已经感到力不从心，营销乏

术又成了王国端的一块心病。于是，病急乱求医，一会儿吃“西药”，找来了喝过洋墨水的罗兰贝格咨询公司的宋新宇，作为自己的首席战略顾问，与小天鹅搞战略联盟，共建采购网站，想搭新经济的快车，结果是起了个大早、赶了个晚集；一会儿吃“中药”，请来了派力营销的屈云波，担当起科龙营销的“总教头”。书生气十足的屈老师，一进科龙就想给科龙营销的老将们一个下马威。在屈云波刚刚上任20天的一次营销会议上，屈称：“我认为科龙现在怕的不是人心‘不稳’，而是怕‘太稳’……我就要‘不稳’，奉劝那些想混日子的人、有问题的人趁早自觉离开我们的营销队伍。”屈云波说到做到，于是大刀阔斧裁人。带来的后遗症是‘老人走了，带走了业务和渠道’新人来了，丈二和尚摸不着头脑。特别是空调价格战打响后，全国各地战事吃紧，一些被裁的人又被招回来，以至于有人埋怨：“早知如此，何必当初。”

此时的科龙已经患了“大企业病”：头痛治头，脚痛医脚，手忙脚乱，治标不治本；加上屈老师们带来的“膏丸丹散”药不对症，雪上加霜，越治病越重。

管理学家认为，大企业成长，需要三个条件来支持：一是完善的内部管理制度，它是企业的免疫机制；二是发育健全的管理职能组织，它就像脊椎动物的骨架，使企业有进一步成长的基础；三是明确的战略，它使企业成为与别人不一样的独立存在，成为整个社会或市场不可或缺的存在。在这三者都不具备的情况下，企业快速成长为大企业，就会出现各种综合症状：部门间相互扯皮、士气低落、反应迟钝、效率降低、浪费严重。在这期间又会出现人才消化不良症：一方面，企业为了支持成长，会引进大量人才，当这些人进来之后，却又水土不服，与原有的企业文化产生冲突；另一方面，过去的老人在整体素质上虽然不符合企业发展的要求，但劳苦功高，而且多少有些人情关系，他们对于

引进人才总是消极的。面对组织机构和人员的调整,老员工消极抵抗,新员工无所适从。从战略角度来看,人才固然是企业发展之本,但如果企业缺乏加工和同化人才的能力,招聘过多的人才往往是混乱之源。

同时到过海尔和科龙考察的人不难发现,两家企业的文化建设有许多可比因素。譬如,都是强悍型企业家文化,都有精神领袖,都有固定的一些典礼和仪式,甚至同时在1984年崛起,都有关于一把锤子的创业传说(不同的是海尔的是一把18磅大锤,用于砸碎不合格的冰箱,而科龙的是一把手工锤,一锤一锤,锤出第一台冰箱)。此外,两者都是属于“执行力”很强的企业,都宣称兼并行为中的文化移植力量。但是,海尔的优势在于他在管理的体系化、规范化、流程化上确实做得很熟,在日常工作中已变为员工的本能在起作用,而科龙则是靠权威起作用,执行力强掩盖了思考力差的可怕缺陷。

不久,徐铁峰亲自披挂上阵,从幕后走向前台,担任了科龙新总裁。当地知情人士认为,徐铁峰出任科龙新总裁,有两方面考虑:一是容桂镇下属的容桂实业发展总公司是科龙第一大股东,面对科龙的人事震荡,不能坐视不管;二是徐铁峰作为本地人,又有政府背景,进入科龙高层,可以起到“压舱石”的稳定作用,缓解“空降兵”与创业元老们的冲突。徐铁峰自己也坚信具有管理大型公司的经验和能力,比如曾经一手策划过容桂镇几家大企业的上市与改制,并获得成功。

就这样,王国端像只过河卒子,被权力之手轻而易举地拿掉。

在王国端宣布科龙战略转型的新闻发布会上,有记者就此担心地向王提问:“科龙大举引进新人,是否会引起企业旧部的不满?”当时王很自信地回答:“科龙对于功臣已有安排,企业不

会产生动荡。’现在看来,王太乐观了,把内部形势看得太简单了。现实的巨大反弹,无论如何是超出他自己的想象。事后只三个月,他就不得不离开他施展抱负的第一把交椅。这不止是他想不到,谁都想不到。

徐铁峰的新科龙

2000年6月的科龙,作为企业,必须有领军人物,否则就会有“群龙争霸”的大灾大难。

再度震荡不定的科龙也许需要一位一剑定乾坤的“亚历山大”式的人物来稳定军心。有这样一则小故事:当年马其顿国王亚历山大远征波斯,大军围困了一座城。城里的智者给亚历山大出了一道题:有一个十分难解的结,如果谁能解开这个难解的结,谁就是这座城堡的国王。许多人去了都无法解开,铩羽而归。亚历山大亲自上阵,来啃这个难解的结,结果花了很长时间,也没有找出头绪。最后,亚历山大灵机一动,一剑将这个结劈开。从此,人们将这个难解的结称为“亚历山大结”,亚历山大也理直气壮地成了这个城堡的国王。今天的管理学家认为,亚历山大具有打破常规、扭转乾坤的领袖素质。

徐铁峰无疑是以这样一个角色进入的。

对于徐铁峰的背景,香港投资界一片批评之声,但徐对此并不理会。在很多科龙人看来,徐好学,把握局势的能力也很强,而且给人以果断铁腕的印象,他在决策方面不拖泥带水,在征求意见之后,能迅速拍板。同时,在挽回因改革而陷入混乱的人心方面,徐铁峰相当有功。如果是在20世纪80年代,他一定会和潘宁一样,成为一代企业领袖。但问题是新形势下,他的知识结构和



徐铁峰(右)与屈云波

运作企业的能力显然是不够了，对企业各个层面运作的生疏使他在很多决策上显得民主有余，眼光不足。

这一出人意外的变换令科龙刚刚发起的改革平添了诸多变数，因为，徐铁峰很可能是带着镇政府的意志来到科龙的，而镇政府的意志首先是稳定，减少流血，它强调的必定是容桂镇的社会稳定之类的内容。果然，徐铁峰来后，首先是稳定由于前期急剧改革而动荡的军心，尤其是高层。徐铁峰上任后的几件事情是恢复管理部门，奖励技术人员，强调岗位竞聘一般以企业内部人员再安排为主，基本上不再从外部招聘。

但同时，徐铁峰也从市场调研中发现，改革已不可逆转，因此在营销方面支持屈云波的做法，将相之间似乎开始“和”了。8月份，科龙营销系统开始进行大幅度改革。人员方面，妥协的结果是，屈云波从外部引入的干部占1/3，内部提拔的占1/3，原有的占1/3。

对屈云波，据说徐铁峰确实一度想撤换他，原因就是他与其

他高层人员不和——这种不和更多与屈张扬的个性有关。但后来还是没有动手,原因不详。徐铁峰在内刊《科龙人报》上说屈云波是个有争议的人物,但认为屈已经改变许多,“成熟许多”。可能他也认识到屈云波这种激进式改革对科龙产生的积极作用,或是他不想再度引起高层动荡?其情不得而知。徐铁峰公开称:“新科龙从今天开始出现了。”给人印象是:一端是潘宁领导了14年的旧科龙——“完美科龙”;另一端就是从2000年7月起,财务不断下滑、内外交困、充满“阶级斗争”火药味、徐铁峰上任的新科龙。中间却是一脚踩着过去、一脚踩着未来的王国端。

2000年6月29日,徐铁峰宣布在安徽芜湖市建立科龙工业园。

2000年8月,科龙宣布投资1.2亿元建立新营销网络。

2000年9月6日,科龙宣布启动“世纪品牌工程”,与美、日和香港联手推荐科龙品牌。

2000年10月,科龙宣布投资小家电,冰箱一厂、二厂合并;实施网上采购,批发代理政策改为直销;160多个品种全面降价……连连制造新闻。

2000年底,科龙是与以前大不相同了,一改稳健,连出重拳。海外不理解之声四起:一年前质朴有力,简单完美,而一年后频频调整,重拳连击,业绩却一落再落!投资人不解又担忧。

2001年1月10日,科龙举行新企业形象识别系统(CI)推荐会,拉开了科龙新商标设计的大幕,将沿用多年的红色基调改为蓝色。

一位当时前往科龙采访的记者清晰地记得那时的场景:走进科龙厂区,一边是潘宁时代的竖排红色标语——“当好科龙人,做最好的”,一边则是横排蓝色的出自新总裁徐铁峰手笔的“诚信、合作、学习、创新”。

此时,王国端正在外地旅游,潘宁则远在加拿大安度晚年。

科龙2000年的业绩出现大幅度亏损,与1999年的巨额赢利形成鲜明对照。至于原因,公告上讲一是家电市场竞争激烈,利润率下降;二是各厂家竞相削价竞争,经营环境日趋恶化;三是科龙处理了大量的遗留问题。这里面,当然也有总裁变换的问题,徐铁峰是一个很老练的人,将过去的包袱全部甩给历史,留给自己轻松创造未来的空间当然是明智选择。而对一心想立足长远、树立企业品牌形象的屈云波而言,甩掉包袱才可以取得经销商的信任,才可以让销售队伍在区域市场站稳脚跟,所以也不惜代价解决遗留问题。这样,难免会对当年业绩造成一定程度的影响。

在一年多时间里,科龙将遗留问题全部处理了一遍,而业绩方面虽无大幅提升,但至少保住了过去的销售水平。2001年8月中报显示赢利1000多万元(当然年底格林柯尔入主后,又出现大幅亏损,可能也有甩包袱的因素在里面),表明其已从2000年浓重的阴影中顺利解脱出来,让科龙人稍稍松了口气。

此时,外界也开始为科龙所坚持进行的艰苦卓绝的革命和所发生的一系列变化而好评不断,称赞其所进行的许多大胆超前的改革。如科龙在智能化领域的大力推进无疑代表了新一轮世界技术革命的方向,如整合传播及许多先进的营销思想与手段的应用,如试图建立规范的专业营销团队的努力……

科龙历时一年半的改革似乎初现曙光。高层班子稳定,人心稳定,各项工作正有序开展,虽然空调业务上半年不尽如人意,但毕竟中报的业绩令人吃了颗“定心丸”,下一步的关键是如何迅速将业绩进一步提升的问题了。

有记者甚至把科龙与同城兄弟美的集团进行对比。这个在1997年还处在水深火热中的企业通过两年多大刀阔斧式的革

命,顺利走出了困境,而且这两年更是增势喜人,加上产权制度改革和经理人持股制度等数项改革的施行,公司治理结构更加完善,管理层日趋稳定,机制灵活,管理有序,令人称羨。

虽然,目前的科龙没有当初美的那么幸运——当年正是在春兰和华宝空调的衰落过程中,市场出现了空档,才有美的空调乘势而起。但目前的家电市场还是大有可为的,空调市场每年以两位数的百分点递增,冰箱是科龙的强项而且至今仍然保持着强势的竞争力,加上对于市场广阔的小家电产业以及更长远的智能产业的奋力挖掘,未来的前景应该不会太差。再者,科龙有着相当低的负债率、相当好的生产基础和财务控制能力……

但假设毕竟是假设。

摆在科龙面前的是出售给格林柯尔这一抉择。

是什么让容桂镇这个大股东失去了信心和耐心呢?

如果单纯从改革带来的冲击来说,这个理由不成立,徐铁峰的科龙很好地处理了裁员这一问题。

问题还得从徐铁峰自身去找。

在潘宁时代,科龙在政治上、香港资本市场上、消费者和公众印象上,都是中国最好的公司之一。潘宁把科龙做成中国冰箱第一,又把科龙做到香港上市,实业与资本相得益彰。但到王国端时代,科龙内部管理变革引爆隐藏多年的股东矛盾,潘宁时代所形成的所有权和经营权分离的局面一触即溃。徐铁峰时代,实业理想消退,甩包袱报巨亏,股价下跌而管理层回购股份,一个隐隐约约的类似粤美的的MBO意图。但徐没有潘宁的威望,加上这位镇长总裁缺少足够的政治韬略——他其实不应该跳下去,放弃自己作为大股东代言人的身份,而去做一个管理层的角色,更重要的是这一角色本身是与大股东对立的。因此,其计划的实施尽管在表面上看起来是皆大欢喜,但其中不可避免地涉及其

他人等的责任和权益问题,包括镇政府的相关人等,最终导致其想法还没有展开就被大股东彻底抛弃——失去耐心的镇政府把科龙卖给民企格林柯尔,管理者全部出局。

难说屈云波

2001年12月15日,科龙电器2002年度经销商大会将在海南博鳌召开。对时任科龙营销副总裁的屈云波来说,最头疼的问题,是解释与说服工作。

事实上,在科龙股权之变后,不单纯是经销商,甚至还有原材料供应商,相当一部分持观望态度。他们关心的问题不外乎两点:一个是政策变数,一个是科龙财务状况。前者涉及具体利益,后者涉及支付能力。

关于第一点,科龙能够告诉大家的,就是格林柯尔公开宣称的“三不变”;最头疼的是第二点,最近的一系列事件使问题复杂化,屈云波真有点百口难辩的味道。

负责科龙电器财务审计的是安达信,安达信是全球五大会计师事务所之一。屈云波说,你可以怀疑国内A股上市公司的年报,但你不可以怀疑安达信,不可以怀疑香港H股,因为在香港,财务造假“那是要坐牢的”。

据说,格林柯尔起意入主科龙之前,曾专门征求过安达信的意见。安达信只有一句话:“该挤的水分都挤掉了,比较干净。”于是才有后来一幕。

整个2001年11月份,科龙营销系统都在忙着安抚经销商。因为每年这个时候,就是空调业经销商所谓淡季打款的时刻,如果经销商掉头而去,后果可想而知。

令屈云波深感宽慰的是，事情并没有像想象的那么糟糕。银行与原材料供应商没有拥上门来讨债，拥上门来的是各地经销商的款项，最多的一天居然有3亿元——这一点简直让营销系统喜出望外。

铁杆经销商的雪中送炭固然令人喜出望外，但是很显然，科龙需要重建的，是整个市场——包括银行、原材料供应商、经销商、消费者、内部员工以及资本市场的坚定信心。

不过，留给屈云波的时间已经不多了，不少跟踪科龙的记者甚至为屈云波何时出局而相互打起赌来。

两个月后，屈云波果然提出辞职，要求再次回北京打理派力营销。猜测逐渐被证实。

从屈云波开始“空降”科龙开始，就不断有人给屈云波算命，预测屈云波什么时候将离开科龙。这种说法几乎每隔一段时间就开始在圈子内传说。这一迹象显示了当时改革力量与守旧力量的较量之激烈，显示出屈云波面临的压力之严重。

在科龙改革中，折射出了企业改革的三种思维。从王国端、屈云波、徐铁峰三人身上，就可以对这三种思维做出清晰的解读。

其一，王国端的“瞻前顾后”。他意识到问题的存在，也想有所改变，但在行动上没有抓住问题的实质，不愿动及筋骨，到最后不得已改革时，已丧失信任。在科龙，持有这种思想的人不在少数，既想迎接改革，又惧怕太多的变化危及自身。他们多数是为科龙立下汗马功劳的老一代科龙人，缺乏对改革以及改革所带来的牺牲的充分的心理准备。

其二，屈云波的“激进改革”。他没有历史包袱，而且对科龙的积弊了解较深，因而改革的欲望相当强烈。他掌握了当代优秀企业的运作理论与经验，急切地想把科龙这艘巨轮带入新的发

展轨道。他表现出杀伐决断，刻不容缓，目标是迅速取得成绩，提高企业规模，从而在未来竞争中生存——短期赢利固然重要，但不是首要任务。

其三，徐铁峰的“稳定”思维。徐的历史背景加上与科龙传统的情感纽带，决定了他在改革路径的选择上，坚决谋求企业的稳定，力主在稳定中谋求发展，反对更多的裁人换血。

科龙改革之所以看起来推进较为缓慢，成效不明显，根源在于这三种思维模式的冲突抵消了企业内部不少的力量。在怎样做才算改革成功，速度快一点还是慢一点，改到什么程度等这些基本命题上答案并不一致，思想相当混乱。激进派认为时不我待，市场竞争千变万化，惟有快速转轨，适应市场才能生存。稳定派认为，企业不稳定就谈不上发展，改革就会陷入混乱，很容易导致失败；而“瞻前顾后”派则认为，改革是应该的，但改革不能放弃科龙的传统，不能触犯他们的根本利益。姑且不论这三种思维孰对孰错，在思想不能达到统一，无法形成有效合力的情况下，科龙五百天的改革能坚持下来，销量不出现大幅下滑就已是简单的事情；如果再考虑屈云波们付出相当财力和精力不遗余力地处理十几年来的遗留问题这一前提，科龙改革可以称得上差强人意了。这三种改革思维的冲突的根源并不在屈云波身上，也不在当时的总裁徐铁峰身上，而在于大股东的意志模糊，而这又是由于大股东的资本角色和政府的公益角色经常重叠和冲突所造成的。

正如外界所普遍评论的，科龙在改革前，是一个典型的生产导向型与财务导向型的企业，但归根到底是一个生产导向型。因其财务导向仅仅是起控制作用，而并不关心市场问题。

生产导向型之所以可怕，是因为体现在财务上，就是成本高，体现在各个业务节点——制造、管理、营销环节上，就是机构

臃肿、内部人控制。其结果就是控制权与利益向下属公司分散，而经营风险与财务成本向总部集中，所谓企业资源的有效配置只能流于空谈。

不幸的是，这就是屈云波“空降”科龙后面临的现实困境。在此之前，屈云波简单地以为这只是一个营销问题，现在，真正的问题变为组织转型、业务调整以及修正商业模式的问题。比如说，制造环节的成本，主要包括采购成本、人力成本，科龙居然高出对手十几个百分点。

科龙的工人大概有7000人，年收入平均两万元左右，是长虹、海尔的四倍，年底还要发双薪，单这一项就要高出对手一亿元左右的成本。

其次是采购成本，按理说科龙的盘子如此之大，自然就有规模采购，从而获得价格优势。但事实上，科龙内部员工在外开配件公司早已不是什么秘密，而内部人控制变成内部人交易，采购成本岂能不高。

再比如说管理成本与营销成本。科龙副部级以上干部原有三百多人，而副科级干部原有四百多人。乃至有人嘲讽说，如果科龙开会，副部级以上干部台上就坐的话，简直和台下人马旗鼓相当。

关于营销成本，主要是一个花钱大手大脚的问题，广东企业大多如此。众所周知，广东企业的干部收入高，问题是这不单纯是一个财务成本的问题，还有一个决策成本与时间成本的问题。

剩下来的问题就是人才流失。对那些有抱负的年轻人来说，这样的组织架构意味着晋升空间几乎为零。比如说，一个小小的配件公司，副科长以上人员竟然有72人。在这种情况下，出走就只能成为一个现实的选择。

如此这般，产品的价格竞争力几乎无从谈起，组织的快速反

应机制付诸阙如，元老问题越积越多——屈云波下车伊始，就是这样一幅图景。

据说，当时王国端之所以“空降”屈云波，不是王国端没有意识到这些问题，也不是不想解决，而是面对一帮共同创业的老兄弟，不忍下手。

屈云波此前在科龙基本没有人脉基础，自然可以出手不留情，刀刀皆见红，以建再造科龙之功。而王国端的工作就是全力支持。

但是其间的反弹超乎想象，甚至王国端最后不得不黯然出局。

徐铁峰落座于科龙总裁之位，首要的工作就是恢复价格竞争力。

可供选择的策略不过就是节流，一是裁员，二是降低采购成本，三是降低设计成本。

裁员之道当然是个无可非议的国际惯例，但是这一目标与容桂镇政府的目标有冲突。因为科龙的员工基本上是本地人，裁员必然牵涉到社会稳定问题，镇政府不答应。

接下来是个采购问题。很显然，一旦改革采购方式，简直就是触雷。那些既得利益者焉能束手就擒，明枪暗箭一时纷至。

屈云波的策略是公开招标，同时与小天鹅公司共建一个采购平台。结果一年下来，采购成本降了10%左右，徐铁峰的目标是第二年再降10%。

最初对改革深表不满的还有设计部门。科龙历来对产品品质要求甚高，在一些细节上精益求精。但是整个营销系统不这么看，他们认为这么多附加功能根本没有太多实用价值，徒然画蛇添足，增加成本。

比如说，过去科龙空调、冰箱的种类大致在250个左右，结果

每一种类都形不成规模优势。而部分品种又要制作模具,一个模具的费用大概在几百万元,这又是一笔费用。最终,博弈的结果是减到一百多个品种。

屈云波动的最多的是科龙营销系统:营销系统原来有4000人之众,加上终端促销,不下6000人,而现在只有3000人了。减人只是其中的一部分,更重要的是重建一支队伍。诸如通常营销管理中常见的对“灰色收入”、队伍流动性大、应收账款、窜货等的控制问题,都让屈云波大费周折。

营销的控制管理,其实分内部控制与外部市场控制两部分。“灰色收入”或者说内部腐败、应收账款和队伍流动性大等,都属于内部控制范围。

屈云波采取的策略是两手抓。一方面,提出要给予销售人员相应的工资待遇,让他们桌面上的待遇合理,使他们从心理上不想拿桌下的。至于连桌面上的收入都不满足的人,再通过法律或制度去控制他。即使是在事后,还有审计、纪检部门专门处理违纪投诉及相关干部的连带责任。另一方面,屈云波在推动整合营销活动中,特意挑选国际著名广告公司电通、奥美等合作进行品牌传播。国际化大公司的市场操作方法很规范,这样可以尽量减少内部人员产生灰色收入的机会。对于应收账款,屈云波要求科龙的合作伙伴必须先付款,因为科龙具有较强的谈判地位。同时,屈云波事必躬亲,对商家的选择,在信誉度、欠款额度上都极为严格,分公司、大区经理都无权决定谁能赊账。20万元以下的销售由总监签字,20万元以上只能由屈云波亲自批。

接触过屈云波的人都会被他身上散发出的理想主义气息所感染,实际上,从创立派力开始,屈云波就以一个理想主义者的身份出现。入主科龙,屈云波的理想主义色彩也是袒露无遗。

“我本来以为科龙变革一年就能完成,却拖了两年。”这是屈

云波对记者的话。

“晚上，在和屈云波聊天时，我才体会到改革者的激情所在。那天他喝了不少酒，感情充沛地大谈改革的理想，谈他的故事，谈他改革一个月来的雷厉风行，谈他带给科龙的新作用。”这是一位屈云波亲自招来的下属对屈云波的评价。

屈云波在科龙期间无比敬业，经常每天只睡三四个小时，熬夜是经常的事情。

屈云波喜欢以一组数字说明他在科龙的努力：刚上任时，科龙对外拖欠广告费有2个多亿，现在只剩几千万了；科龙最高应收账款曾达12个亿，他上任时是7个多亿，现在账面上还有2个亿，实际上他在任时的应收账款仅有6000万元左右；“坏账率几乎为零”。屈称这在中国家电职业经理人中是屈指可数的。

记者做过这样一个采访，当问及屈云波在科龙内部属于什么时，没有一个人说屈总属于公司的一员。大家要么说是“空降兵”，要么说是“外来的和尚”。可见，直到今天屈云波也没有将自己真正地融入科龙。在科龙人眼中，屈云波一直是以一个局外人的角色经营科龙。

“屈云波太书生意气。”

“屈云波太推崇营销，他的营销体系太理想化了，在中国实现起来太难了。”

也许正是这份理想主义的情结，让屈云波呕心沥血，在科龙施展所学；而正是这份情结，让屈云波的科龙之旅从一开始就已经注定其结果。

在一个权力斗争交织的变局中，屈云波又不恰当地担当起刀斧手的角色，而这个刀斧手还希冀着实现自己对企业变革的一些理想，进而承担一些使命，这种充满理想主义元素的思维方式让屈云波的出局变得自然而伤感。

格林柯尔何以胜出

就在屈云波辞职的消息见诸报端之际，科龙连续发布了两个公告，一个是科龙2001年的预亏警报，一个是科龙原大股东关联交易调查进展说明。紧接着，2002年1月31日，科龙在广州召开“新班子媒体见面会”，这是科龙股权之变后新班子的首次公开亮相。

在这个会上，露面的高管层物是人非——科龙总裁由格林柯尔常务副总裁、长驻顺德一手操持收购科龙谈判事宜的刘从梦出任，徐铁峰去职，屈云波去职后的副总裁管辖范围（营销和整合传播）分成两块，严友松担任副总裁，主管整合传播，刘从梦主管营销。

“很多东西原来准备晚一点再公布的，但屈云波辞职把整个步伐往前推了。”科龙主管公关企划的常务副总裁严友松承认。

在市场观察人士看来，预亏与关联交易不过是为购并所付出的成本，对大股东格林柯尔不足以形成杀伤力。真正形成杀伤力的是人士震荡。

现在，顾维军需要对此前保证“不变”的说法做出一个完全的解释了。

其实这是一个双输的局，无论对顾维军或屈云波，还是对科龙或格林柯尔。顾维军在公开场合或私下里都十分赞赏屈云波以及另外的管理层，尤其是屈云波。如果说徐铁峰还因为有从官至商、又长期接触国企而跟顾维军有一些观点不一致的地方的话，屈云波本来就是从市场中来的“空降兵”，他对市场和对企业的看法跟私企老板顾维军应该是最接近的。

在科龙大股东变动的那一段时间，屈云波的手机一直处于关机状态，他身边的科龙干部说，屈总一直在闭门思考。相信那一段时间就是在思考去留问题了。

根据格林柯尔内部人士透露的消息，屈开始时也曾接受顾氏的想法和留任副总裁继续主管营销的邀请，但是后来发生的一系列事件，加之屈本人跟科龙之间签的劳动合同（两年）到期，屈氏遂决定离开科龙，重操旧业打理派力营销。

外界更多的猜测是，屈云波与新董事会的战略意图不合。这一猜测的前提是屈云波有足够的 ability 讨价还价——但这一前提似乎并不存在。原因很简单：屈始终没能使科龙走出亏损的阴影——尽管他在科龙用尽了平生所学。

其实早在年前的股东大会上，科龙高层的变化已经水落石出。

2001年12月27日，科龙集团发布公告，徐铁峰、屈云波等八名原董事全部辞职，格林柯尔方面推荐的顾雏军、刘从梦等八名格林柯尔背景的新董事当选。据悉，当时换人的整个过程不到一小时，传媒记者均被严拒于会议室门外，新董事在上任半小时后迅速召开了一个内容秘而不宣的临时董事会。

这场世人瞩目的变动是在2001年12月23日完成的。

在此之前，关于格林柯尔的传言从来没有停息过。人们在猜测着，格林柯尔常务副总裁刘从梦曾在新闻发布会上承诺“三个不变”，其中之一是公司高管层不变，但同时，顾雏军也曾说过，科龙要专注打造自己的核心竞争力，像小家电就不是科龙的强项，而小家电恰恰是徐、屈二人最引以为豪的。两相比较之下，顾雏军放弃的会是什么？

传言不久后就在格林柯尔的引领下有了一个定论。格林柯尔没有如外界传言般推迟举行这个股东大会，因为格林柯尔不

愿再等了，任何意外的发生都有可能让格林柯尔再蹈华尔街失败的覆辙。毕竟，如今格林柯尔的股票三天之内已缩水14亿元之多，再不止泻，说不定马上就会虚脱。

2001年12月22日下午，顾维军被部下簇拥着走出仙泉酒店大门。顾维军满脸喜气看起来胜券在握。相形之下科龙则如临大敌——次日上午召开的临时股东大会门口保安排成人墙，坚决拒绝任何记者想进入股东大会会场的企图。人们事后了解到，股东大会进行得“非常顺利”，关于八名原董事辞职，选举另八名新董事和更改公司章程的两项议案，半小时内均被顺利通过。徐铁峰、屈云波等科龙原董事兼高管则退位做新公司的专职高管。

当天，一贯西装革履、职业经理人打扮的徐铁峰却突然一身便装出现，在全部西装革履的与会者中特别显眼。当有人随意地就此问题问他时，徐铁峰紧绷着脸说：“我以为今天是星期天嘛，所以穿得休闲点。”但是他难道不知道今天公司开临时股东大会，决定自己的董事位置去留问题吗？

这一切是多么不协调，让人感觉科龙方面对这桩合并仍然有自己的思考和想法。选择这样一个星期天开临时股东大会，再碰上圣诞节香港监管机构休假而不得不延期至12月27日进行相关信息披露，虽然有关各方一致否认这个时间系有心安排，而是无意碰上，但给了格林柯尔方面“天赐良机”，利用其间的空档进行善后和润滑。

在科龙开列的新领导班子名单里，顾维军担任董事长一职，刘从梦担任副董事长和总裁，严友松担任董事和副总裁，科龙原两位高层黄小池和王康平分别留任主管研发、技术的副总裁和主管生产的副总裁。容桂镇副镇长李振华出任副董事长，不过他并没有在发布会上露面。引人关注的是原安达信南中国区总裁麦建光也进入科龙高层，担任财务顾问，相当于CFO的角色。

“科龙的人事震荡将从此画上一个句号，科龙将迎来一个稳定发展的时期。”科龙副总裁严友松称。自此开始，建立一个稳定的班子将是科龙重振的信心所在，而且将来不管怎么变，顾是大股东，至少核心不会变。

格林柯尔是谁

在行业间流传的各种版本中，科龙购并方的候选者不外乎通用电气、广州华凌、松下、惠尔浦等。而最终胜出的是名不见经传的格林柯尔，这一点令人惊讶。

新东家到底是何方神圣？

在此之前，公众对顺德市格林柯尔公司一无所知。一些认真的记者去顺德市查了工商局的档案得知，顺德市格林柯尔公司是一位叫顾雏军的中国公民，于2001年10月27日才匆匆在顺德市工商局注册的私人公司，注册资本12亿元人民币。很显然，注册资本12亿元只是为了规避《公司法》里“对外投资不得超过公司净资产50%”的法律障碍。

2001年10月31日，科龙电器发布公告，该公司第一大股广东科龙（容声）集团与顺德市格林柯尔企业发展公司已签订股权转让合同，广东科龙（容声）集团将其所持上市公司20477.5755万股的法人股转让给格林柯尔企业发展公司，转让价款5.6亿元人民币。完成过户手续之后，格林柯尔企业发展公司所持股份占总股本20.6%，为公司第一大股东，广东科龙（容声）集团持股比例降至13.4%，为第二大股东。

据科龙电器2001年中报显示，每股净资产4.17元，而此次转让价格每股2.74元，转让价比净资产缩水34%。



顾雏军

科龙被卖的消息一经传出，还是不可避免地让大多数人大吃一惊。特别是科龙被卖给一个名不见经传的小公司，甚至是一个在收购前夕才成立的公司，更是大大出乎人们的意料——毕竟，科龙怎么也算是家电产业名振江湖的大佬，怎能如此轻待自己，委身下嫁给一个毫不知名的小公司？

人们也纷纷猜测，格林柯尔入主科龙，给科龙和容桂镇能带来什么？这个利益竟足以使容桂镇政府将自己苦心经营十余年、国内首屈一指的家电企业让给顾维军？

格林柯尔究竟有多大的能量？……

根据格林柯尔集团总裁助理叶鼎宏的公开介绍，格林柯尔是一个技术密集型跨国集团，目前已经跻身世界三大新型无氟制冷剂供应商之列，是全球致力氟里昂替代工程最早的大型综合性企业。顾维军以2.36亿美元身家，排名“中国内地100首富企业家”中的第20位。1995年格林柯尔集团进入中国，首先在天津投资5000万美元兴建亚洲最大无氟制冷剂生产基地，1997年投产并顺利实现国产化，年产量达3万吨。此后又相继在京、粤、琼、鄂建立了以生产氟里昂替代产品为主的高科技环保工程公司。2000年7月，格林柯尔科技控股有限公司在香港创业板成功上市，上市伊始即筹资7000万美元，上市部分市值3亿美元，是亚洲惟一的环保股。

在2001年10月31日科龙易主的广州新闻发布会上，刘知行说，科龙长期以来以政府投资为主体，所有权和经营权混合，与当今市场化、国际化、规范化的形势要求不适应。要加快其发展，就必须打破体制局限，转让政府所持股份，规范法人治理结构。刘知行认为科龙与格林柯尔的合作，可有几方面的优势互补：第一，格林柯尔是香港上市公司，在加拿大、新加坡、英国、马来西亚均设有分支机构，具有较强的国际市场开拓能力，与科龙国内

健全的销售网络互补；第二，两者同属制冷行业，在技术上可以互相促进；第三，格林柯尔进行的是实业投资，可为科龙及顺德带来新的资金投入；第四，格林柯尔可以为科龙带来符合国际化、市场化、全球化需要的新的企业管理机制。

但作为一家高科技工程公司，格林柯尔并没有零售消费品的运作经验。在技术和品牌营销并重的家电行业竞争环境下，仅仅依靠格林柯尔的技术，科龙就能取得全新发展吗？顺德市格林柯尔企业发展有限公司常务副总裁刘从梦认为，格林柯尔凭借全球领先的先进技术、资金实力和跨国经营的市场网络等方面的优势，可以与科龙原有的产业优势地位进行纵向整合，使双方受益。例如，空调、冰箱行业是一个资金密集型行业，经销商淡季打款行规表明了这一点。有格林柯尔雄厚的资金实力支持，科龙将获得更大的发展动力，这正是现有投资人所愿意看到的。

此外，据格林柯尔集团公司总裁助理叶鼎宏介绍，格林柯尔的新型环保制冷剂最大的特点是节能，这正符合未来家电市场的需求，是产业发展方向。

另据一位知情人士透露，顺德市容桂镇政府之所以选择格林柯尔，还有一个不愿明言的重要原因是格林柯尔的深厚政治背景。

据悉，目前格林柯尔的市场优势除了其独特的技术外，很大程度上是建立在同中国各地环保部门密切的关系上。格林柯尔针对中国国情所采取的“免费替换、零风险”的营销策略，赢得了地方政府环保部门的信任和大力支持。虽然格林柯尔在国内大型酒店、商用空调设备替换市场占据80%以上份额，但是在空调、冰箱等家用产品市场上，格林柯尔制冷剂的占有率还几乎为零。

仿佛就在一瞬间，弹丸之地的顺德市成了全国财经媒体和

经济界关注的焦点。

顾维军称“科龙2002年必须赢利，科龙没有理由不赢利”。对科龙新领导班子来说，赢利是压倒一切的首要任务。

科龙2000年已经亏损，2001年又发布了预亏警报，如果2002年再不赢利，科龙将面临退市危险。顾打了一个比方，科龙长跑就像接力赛，“很不幸我接到的最后一棒只有一年时间，只有玩命了，非常残酷”。

股市压力之外，市场压力是无形的。顾在市场上跑了一圈之后，大发感慨：“冰箱仅仅只有0.3%—0.5%的纯利，早就已经没有价格战可打了。”显然家电业竞争之激烈远比他当初想象的严重得多。顾的结论是必须进行“开源节流”。

开源是将技术、生产、研发、产品向中高端推进，节流是在一切能节约的地方节约。

顾不愿轻易评价此前科龙的业绩，但他称民营资本与国有资本追求的企业目标不一致，民营资本追求的是利润最大化，奉行的是为所有股东、合作伙伴以及消费者创造最大价值。

“真正的资本家来了。”科龙的一位员工说。

原来出差可以坐飞机的分公司经理现在一律只能坐火车，只要是上万元的支出都要由总裁刘从梦批。因为顾维军已经下了一条死命令：在原材料、生产、研发和配送、销售等各个节点上，2002年必须再下降十个百分点。

此前，顾维军称的现有组织架构及营销体系不会改变，实际上因企业战略的改变一切都已经悄悄地发生变化。据悉，科龙冰箱、空调、小家电等下属公司的财务室已经全部整合到了集团财务室，一些科室部门也在着手进行撤并。虽然顾维军希望业务做大之后企业自然瘦身，但在目前收缩战略思想的指导下，裁员将无法避免。

除此之外,顾雏军说,对科龙的解决之道就是“返璞归真,缔造核心竞争力”,顾又将之称为“归核运动”。所谓归核运动,是指把公司业务重新归总到最有竞争力的领域。具体到科龙,2002年首先就是要完成产业归核、品牌归核以及产品归核。

其先是产业归核。科龙在过去的多元化投资中,广种薄收,未能贡献令人满意的利润,相反,大多数投资成为“黑洞”,成为股份公司的“阑尾”。顾雏军说,到了“割阑尾”的时刻了。按顾的意思,不能赢利的产业都是“阑尾”。IT和第三方物流不是科龙的强项,不做也罢。而小家电虽然目前还不赢利,但可以延伸品牌,势头也不错,不会放弃。

其次是品牌归核。众所周知,科龙自豪的理由之一就是多品牌,但也正因为这个多品牌,导致科龙取舍不定,品牌定位不清。比如说,科龙一直希望把容声品牌定位为中档产品,把科龙品牌定位于高端产品,结果消费者并不认账,而把两者的定位颠倒了。

因此顾雏军说,我们把资源归核到容声品牌,要使之成为国内冰箱业最强势的品牌。但这并不意味着将放弃科龙品牌,相反,顾雏军说,我们要把科龙品牌塑造成能够与西门子、伊莱克斯相抗衡的高端品牌,目前科龙品牌将主要用于出口。

最后一个归核就是产品归核。在顾雏军看来,产品归核并不是一个单纯的产品品质问题,它还有更深的要义。比如说,制冷产品的功能无非是制冷、制热和抽湿,但目前市场上概念满天飞,看着热闹实则浮躁。顾强调“只有革命性变化的产品才能赢得利润空间”。2002年,顾的两个秘密产品正式上市。一个是运用格林柯尔制冷剂优化设计的高效节能的环保空调,该空调节能率在20%左右,顾说,我看不出国内空调哪家有胆量敢接这张牌。另一个是双循环技术的冰箱,这种冰箱打破冷冻冷藏的概

念,冷冻室可以用来冷藏,冷藏室也可以用来冷冻,顾称该产品具有“世界创新水平”。

“科龙正在经历着一个大变革的时代。”一位家电业的资深人士说。

站在新科龙的角度上说,也许顾雏军正是潘宁选中的接班人,尽管是误打误撞,但殊途同归:正如《天龙八部》中虚竹最终成为无崖子的接班人一样。

顾和潘宁都知道,在中国要把企业办好,一定要处理好与大股东的关系,一定要在实业和资本中寻求平衡,实业为的是企业发展的硬环境,资本是为了建设企业发展的软环境。潘宁用白手起家的业绩和强硬的个性以及他在容奇镇的资历(早在20世纪80年代初,潘宁就是容奇镇主管工业和经济的办公室副主任,科龙中后期的许多分管领导都比潘宁辈分小、资格浅),奠定了他与容奇镇平等对话的权利;而顾雏军用买下科龙这一最干脆的方式让自己成为科龙的大当家,自己和自己过招。两者都力求做到资本和实业相得益彰。

科龙的大企业病从表象上看是企业大了后的组织臃肿,跟不上时代,其实根子在于企业的所有权和经营权多年来的貌合神离。在潘宁时代,潘宁以他的威望和手腕很好地处理了这一点,这时候的科龙干净而健康;后潘宁时代的王国端忽视了大股东的存在,企业变革又是借屈云波这样的外人进行,失败是不可避免的。徐铁峰入主科龙的MBO设想同样未能与政府取得一致,镇长总裁的悲剧也不可逆转。

在退位的时候,潘宁曾经说过这样一段话:“以后科龙的事你们别再采访我,我不再发表任何评论,以免干扰新班子工作。要退就彻底退,我不做慈禧太后,那样只能害人害己。”

但熟谙权力博弈的潘宁却忽视了这样一个权力谜局：储君难立。容奇镇政府和科龙老人能服你潘宁，但未必能服你的接班人，特别是在接班人断然举起改革大旗触犯他们既得利益的时候，而此时，潘宁本人却已经远赴加拿大，成为彻头彻尾的局外人，也失去了对科龙拨乱反正的最后机会。

科龙革命就这样搁浅。

四通是一面旗帜，一面中国民营高科技企业艰苦创业、励精图治的旗帜。

四通是一种精神，一种中国创业者们面对重重困难，百折不挠、勇往直前的精神。

可那都是曾经的四通。

在当年同时起步的联想已成为全球知名企业的今天，在许多当年名声远不如四通的企业而今却在市场上叱咤风云的今天，声息渐隐的四通更值得我们去研究和关注。

对于四通的衰败，一种广泛的说法是因为受制于产权困境。这种说法的重要论据就是四通当年占尽体制的便宜，而后自然也吃尽了体制的苦头。不过，在四通创造性地实施中国首例MBO回购之后，却没有获得新生，反而继续停滞不前。四通的问题，显然不是简单地可以用一个产权问题来解释的。

对于四通的衰败，另一种说法是多元化。这个说法同样有些站不住脚。中国的企业少有不多元化的，在我们研究的这十家企业中，都曾经或者现在还在多元化。四通的停滞不前显然不只是多元化这么简单。

回到多元化这个话题，多元化分专一多元化和广泛多元化，前者是在专一领域的多元化，而后者则是不分领域、不做限制的多元化。我们发现，凡是广泛多元化的企业（在本书中体现在四通和健力宝上，此外三株也是一个典型例子），不论这个企业当年多么辉煌，最终都不可避免地走向衰败。

聪明如段永基、李经纬、吴炳新者，肯定能看到这一点。但他们都不得不走向这一步，个中原因让人深思。如果说李经纬是陷

入了与三水市政府的权力博弈，吴炳新如传说中的受制于三株口服液配方的知识产权，那么，困扰段永基的是什么呢？

在研究四通的过程中，有两个人的名字被我们格外关注，一个是万润南，一个是段永基，他们各自执掌了四通的一个时代。在我们所研究的案例中，四通是为数不多出现两代领导人的企业。与联想和科龙的禅让相比，段永基这位万润南时代的副总裁上台更多是因为时势所需，也就是说，他一开始就缺少足够的权威，一开始就在元老们的质疑和刁难中寻求属于自己的掌控空间。这种特殊的背景决定了段在执掌四通之路上走得格外艰难，甚至到最后段不得不用一种不是出走的出走（入主中关村科技，与政府同行）来以退为进。根据报端记载，段永基是在1990年开始成为万润南继任者的，可直到2000年后，段才真正建立起他在四通的绝对权威，之间的时间超过十年之久。

对于四通的衰败，我们的答案是：由于产权不清导致四通山头林立，由于山头林立加上权威缺位导致四通为多元化而多元化。

为多元化而多元化，这其实是中国企业多元化失败的一个通病。而四通因为其近20年的风雨历程，其多元化战略，其合资合作策略，其产权变革及MBO收购，其内部人事变化，其投资新浪、涉足阳光——这一切使得四通这个因为产权和多元化两大问题交杂而衰败的企业个案显得弥足珍贵。

四通辉煌路

1984年前后，我国城市居民已由前些年对农村改革的满腹狐疑转变为支持和羡慕。也就是在这一年前后，我国各级党政干

部通过呼吸中国改革开放后吹入的新鲜空气，或者亲自到国外游历考察，第一次深切认识到我国和发达国家在现代化水平上存在着巨大的差距，认识到我国原有经济体制已不适应现代化的需要，亟须从制度上进行改革，改革的方向是经济民主、权力下放，充分发挥国家、地方、企业和劳动者的积极性。与此同时，《第三次浪潮》、《大趋势》等未来学家的著作，也向人们昭示，只要迅速推进经济体制改革，中国就可以在新一轮技术革命中与发达国家站在同一起跑线上。中国一批科技知识分子也感受到了这一召唤，他们开始敢于打破“铁饭碗”，走自谋生计、自己创业的道路。这样，民营“新集体”企业这一事物在中国也就应运而生了。

四通就是这一期间“新集体”企业的代表。当时，中科院计算中心的软件工程师万润南等人，在贾春旺（当时任海淀区委书记）的支持下，找到了四季青乡长李文元，向李文元说起他们想办一个公司，但没有资金。贾春旺提出，要办就办一个“新集体”企业，李文元也表示愿意由四季青出资两万元做开办费。在不经意中，一个今后在中国民营高科技领域叱咤风云的公司就这样诞生了。

应该说，四通的成立与当时中科院领导的支持是分不开的。当时，除四通外，像希望、京海、华夏硅谷、信通等已率先成立。这些企业的创始人大多数都是中科院的科研人员。1981年，中科院物理所的陈春先在核聚变协会下创办了一个有独立账号的新技术服务部，其目的是通过承接一些项目搞创收，来给物理所的科研人员发一些补贴。此事引起了有关人士的注意，为此有个报社记者还写了一篇内参。内参报到国家科委，当时国家科委的领导人比较开明，当即在上面作了批示：“陈春先可能走出一条新路子。”后来的事实证明的确是这样，因此，陈春先在后来被人称为

“中关村第一人”。

四通当年的业务主要是代理日本2024打字机。当时打字机技术正处于击打式向点阵式过渡，每一针都可实现由软件控制，四通所做的工作主要是在打字机中装汉字字库。当时惟一能打汉字的打字机是由四机部代理的东芝3070，但它的市场零售价达到了9000元，而四通代理的2024打字机进口价只有500美元，市价只卖4000元人民币，价格优势使四通很快占据了市场的主动权。在营销模式上，四通真正为中关村带来一丝“硅谷”的产业集群模式。当时四通与科海墙挨着墙，毗邻而居，科海卖PC，四通卖打字机，两边互相介绍客户，生意做得分外火红。一年中，四通营业额就达到了900多万元。1985年底，营业额达到3000多万元。

1985年，四通总工王缉志开始主持开发四通自己的打字机。王缉志是我国著名的汉语言大师王力先生的儿子，他辞职下海之初，王力先生曾特地写了一首《七律》鼓励他。其中有两句话——岂但谋生足衣食，还应服务为人民。

1986年5月，被命名为2400的带液晶的四通打字机被研发出来，每台卖到了7000元。在此基础上，1987年四通推出了中国打字机市场的经典之作——2401打字机，受到了市场的广泛好评。“打字就是四通好！”随着这句广告语的名扬天下，四通在办公自动化领域确立了龙头地位，四通的营业额迅速扩张到十个亿，中国第一民企的名声响彻中华。

万润南离去

四通除打字机外，最赚钱的项目是Super PC。
1984年底，28岁的香港商人张旋龙来到中关村。

中关村最早只是海淀的一个村,张旋龙到来时,在“电子一条街”周围还能看见许多农地。

张旋龙带来IBM电脑和打印机,还有英特尔的芯片。他最初是与电子部做生意,接着是铁道部……在中关村,他最先接触的企业是科海、海通,后来才是四通。不过,张旋龙最终选择的合作伙伴是四通。

当时的四通成立不到六个月,人只有十几个。

“我和万润南他们接触,发现他们跟电子部的人不一样,他们思想活跃,对市场的想法比较超前,我听了感觉蛮新鲜的。另外,他们做生意的手法也很灵活。”张旋龙决定和四通合作。

张旋龙自己也是一个很灵活的人,他在北京发现,一台IBM电脑要卖三万元,只有政府机关才买得起,要想让大众都买得起,只有把价格降下来。张旋龙决定从美国买进微处理器等器件,在香港生产IBM电脑的兼容机,取名Super,意为超级电脑。

出于对四通人的欣赏,张旋龙做出了一个非常重要的决定——让四通代销Super微机,机器卖完了,再收款。代销在今天是很普遍的商业行为,但在当时,做出这个决定却要冒一定风险。“在那个时候是不可能的,像四通这种个体户,谁都害怕。我跟国营单位做生意,都是要开信用证的。为这,万润南老记我这个情。”

1985年底,Super电脑诞生,随后到了中关村市场,四通成为Super电脑的总代理。由于其价格只有IBM的1/3,长城0520的1/2,因此Super微机经常脱销,用户买机器要排队,要预订。

四通无疑找到了继打字机后又一个增长点,当时据说四通和张旋龙一年的生意就做到上亿元。

1989年春,张旋龙再次找到万润南,带来了求伯君刚开发出来的金山汉卡和不久后闻名全国的WPS,想和四通一起合作做

四通汉卡。不过万润南却拒绝了与张旋龙二度合作。

万润南为什么拒绝张旋龙至今是一个谜。一种说法是时机不对,1989年的春天万润南陷入了那场政治风波中,无暇顾及。不过这种解释更多是一种基于时间巧合上的推测。万润南拒绝与张旋龙二度合作的一个顾虑是四通当时销得最好的产品是2401打字机,觉得推出WPS会冲击他的打字机。

四通打字机实在是太成功了,万润南当时认为,打字机至少还有3—5年的盛景。当时来自四通内部的口号是,四通的梦想是让每个乡、每个镇都买一台四通打字机。

万润南的市场短视造就了四通创业以来的第一大败笔,四通也自此走上了下坡路。

张旋龙离开四通后随即找到方正,两家各出八万美元共同开发Super汉卡和文字处理系统WPS。随着汉卡的推出,四通的打字机市场开始溃不成军。金山汉卡据说为方正赚了一个亿的利润。

四通的另一个心头之痛也与方正有关。1987年,四通开始上激光照排系统“四通四S”。当时这个系统国内有三家:北大方正、四通四S和潍坊华光。最初测试结果是,四通四S在技术上水平最高。当时全球最大的激光照排公司想把四通四S买断,但四通不卖,一心想自己做。可惜的是四通四S错误地估计了市场,把自己照排技术的商业模式定位为“科技书刊版”,结果四通的主要客户缩小为高校和出版社,这些单位往往自己还靠国家养活呢,不是没有钱付给四通,就是四通赚不到钱。而北大方正却把市场瞄准了相对实力雄厚的报社,借此成就江湖霸主。

1989年,对于四通而言是灾难性的一年。这一年的政治风波不仅导致四通的最高领导人万润南出走,而且也为四通80年代的辉煌画上了一个休止符。

多元化谜局

万润南的离去给四通和他个人带来的损失都是毁灭性的。

从1984年至1987年底这段时间，四通的营业收入70%—80%来自打字机，其余来自电子元器件和四通网络工程公司。1987年底至1988年期间，四通名下迅速衍生出24个二级法人单位，像四通电源、PC等公司都是四通的全资子公司。

这种快速扩张源于四通打字机这个拳头产品为四通带来的滚滚财源，也源于这种财源不能分配的“制度保障”。换言之，因为产权不清，四通开始用控制权代替产权，开始用多元化部分解决所有者缺位的问题。

尽管四通走出了“自筹资金、自由组合、自主经营、自负盈亏”的路子，但是在当时如果谁要想自由分配剩余的财产，就要触动瓜分“集体财产”的大忌。早在1985至1986年，四通的领导人就意识到产权不清所带来的严重性，并多次找政府要求实行股份制。上级的回答是，当时我们给你们投了两万元钱，该算多少股份？四通的领导人只好悻悻而返。回来后几个人一碰头，决定先搞内部股份制。于是使用四通打字机打印了若干股票让大家认购，但在那个时候，人们对股票的概念还认识不清，认购结果颇具戏剧性——当时四通的一个看门老头比谁都买得多。这多少有点令人啼笑皆非——这样到最后，岂不是看门老头成了四通的大老板？于是对此方案又不得不推倒重来。

在四通的高层为合法分解四通财富而苦苦求索的时候，四通的中下级人员似乎没有太多的耐心寻求所谓制度上的突破。他们很快在运作中找到了合理再分配的途径，这些人大多采用

让自己的家里人开办销售门市的办法，在中关村充当了四通打字机的销售终端。这样的结果是，四通本身的销量很大，但是相对利润却在减少。也有的人已经意识到在一个产权不清的企业中，如果不掌握一块实体资源，就意味着没有任何权力。这也是导致1987至1988年两年间，四通下属实体迅速增加的原因之一。这种不经过统一的规划，不从公司整体战略出发的“多元化”，是四通以后发展的重大隐患。

这场“分权运动”的标志事件是1987年四通的副总裁王安时成立香港四通。当时四通表示在香港成立分公司是为了向国际进军，但对四通而言，实质是变相地设立了一个小金库。

为什么香港四通会成为四通的一个小金库呢？这是因为当时打字机的部件，包括汉字字库芯片都是从日本经香港转到内地。当时，在中关村仅一套芯片就卖到800元，但实际价值只有15—20美元。香港四通名义上以35—40美元进口，又以50美元卖给四通，这样物价局只查从香港到北京之间的差价，并不溯及香港四通真正的进口价。香港四通实际上已经为四通截留了一部分资金。当所有的芯片和部件到北京四通玉泉山下的打字机厂时，全部价格是680美元。但是打字机厂并没有直接负责经营，而是管组装。它卖到四通自动化事业部的价格是8000元，事业部再以10500元的价格卖到四通各地分公司，最终到用户手上的价格则成了13500元。

这种“国际运营加渠道叠加”的财富放大效应是真正造就“四通神话”的根本原因。这大概也是一段时间内，多数中关村高科技公司崛起的秘诀所在。

四通在20世纪80年代以打字机为龙头的产品取得辉煌之后，在所谓的“多元化”经营的战略选择方面进行了许多大胆的尝试，涉及领域之宽、地域之广令人叹为观止！最多的时候，在包

括IT、电工、食品、建材、半导体等不同行业的几十个领域均有涉足。四通介入如此众多的行业领域，带来的后果必然是战线过长、兵力分散，而同时公司真正的主要业务也难以确立。不仅外人不了解四通“做什么”，即使是四通的员工也会经常为四通“做什么”而挠头。

没有主业的四通

更让四通感到困惑的是，四通在研发2406打字机上的失败，导致四通主业——打字机事业开始衰败，四通也因此成为一个没有主业的公司，这使得四通的多元化开始变得盲目而无序。

1989年，王安时和段永基开始策划新产品2406打字机，目的是实现全部国产化，降低成本。当时王安时找到为四通提供机芯的富士通，问如果四通一年买5万台，能否降到每台150美元，对方说可以。王安时用这种手法，逐一找主要零部件供应商，在电源、液晶显示器、软盘驱动器、机壳和键盘上都进行大幅度砍价，把总成本控制到每台360美元。王安时和段永基还在深圳创办了打字机工厂——深圳索泰克。这一策划的初衷是不错的，但段永基也许是急于想摆脱总工程师王缉志的影子。段毕竟在这之前曾作为王缉志的行政助手出现过，这段经历也许激发了老段的某种说不清的情结。总之，他们没有让王缉志担任总设计师，而是选择了一个经验相对缺乏，技术远逊于王的工程师，结果三年下来是问题一大堆，于是又走回头路，推出所谓的“2411”，这更是错上加错。2406打字机研发的失败，断送了四通的主业。

在设计2406过程中，作为总工程师的王缉志受到了伤害。许多年以后，他在自己写的一篇文章中描写了自己的尴尬：

“四通初创阶段，我主持四通文字处理机的开发，但到MS—2406型号之后，我的权力就渐渐被剥夺了，原因是我对MS—2406的开发持有不同意见。名义上，我还是索泰克的副总经理兼总工程师，索泰克重要的会议仍然参加，但对打字机的研发我已经说了不算了。当时我同科学院声学所谈合作，要利用他们的成果在打字机上加语音输入功能；又和刘迎建（汉王集团创始人）谈合作，想把手写输入功能加到打字机中；另外和表形码输入法作者陈爱文谈合作，想把表形码装入打字机。但很快我发现，我和他们谈合作都是浪费时间，因为作为索泰克主管开发的副总工——我，和别人签的合同等于废纸一张……”

打字机市场萎缩后，四通曾经想把PC作为自己的主业，但由于一直处于三心二意的状态，只好目送联想的日益做大。

四通投资前总裁杨宏儒的总结可谓一针见血：“……一个错误是四通在整个电子行业内的产品定位。四通始终对做PC等通用产品三心二意，没有像联想那样坚持下来。事实上，只要有通用PC的销售，联想所有的网络产品都会跟着PC走，系统集成、软件……整个IT战线全都带起来了。四通没有一个产品主线，再做什么都很难受！”

PC是四通和段永基心中永远的痛，因为作为中国IT先行者“两通”、“两海”之一的四通，公认在国内颇有技术实力，却在十几年的时间里在PC上跌倒过三次，最近的一次是在1997年。

2002年5月22日，北京中国大饭店，当段永基宣布四通第四次进军PC时，没有人关注段永基此刻的感受是酸甜还是苦辣。

四通在汉卡和激光照排上的失误造就了北大方正，在PC上的徘徊成就了联想。不知不觉中，四通这一中关村的领袖企业落伍了，只能目送着方正和联想在20世纪90年代的飞黄腾达。

段永基力主“与巨人同行”

1990年，万润南时代的第一副总裁段永基担任四通总裁。四通的万润南时代结束。

段永基和许多从高校、研究所出来办公司的老总们不同，这些老总办公之初或者直到现在还和自己原来的单位有着千丝万缕的联系，但段永基转身离开原单位，再没有回头看过一次。

1984年，四通筹建时，四通创始人万润南邀请段永基参加。“我参加了四通的筹办过程，但1984年，我没有正式加盟四通，因为当时我的思想比较保守，我是航天部一个研究所的副主任，这个所一般的日常事务都由我负责。我们研究所八十多人，我觉得自己离开了，闯荡江湖，不带他们不好，所以，我当时的思路是带着研究所和四通合作。”

段永基的专业是材料。“我们到北京东方化工厂把催化剂的废料两块钱一车买来，业余时间从中提炼银。我们在四通下面设立一个账号，利用四通的机制挣钱。这个做法得到了全研究所的欢迎，因为奖金马上上来了。”

但段永基的做法也为一些人不容，被称为“福利主义”。研究所开职工代表大会，段永基离满票差三票当选主任，但所里不同意段永基当选，经过重选，结果段永基全票当选。“那三个同志说，第一次不选段永基是因为不愿意让他浪费时间，想让他腾出时间带着我们搞创收。”

这件事发生以后，段永基在1985年正式加盟四通，段永基把他加盟四通称为“逼上梁山”。

段永基是一个很受媒体喜欢的人，不管媒体大小，接受采访

的时候都挂着一脸笑容。他总是口吐莲花，妙语连珠，每次都能倒腾出一些让记者们欣喜不已的新提法、新观点。他掌控四通以来，开始最喜欢说的词是“二次创业”，后来则变成“与巨人同行”。

如果说四通20世纪80年代的辉煌是因为突破了体制的束缚而迸发出活力的话，那么，进入90年代之后其发展速度的相对放缓也恰恰是因为体制突破有限的结果。

“二次创业”口号的提出反映了段当时的逻辑。不过，失去主业的四通在90年代初的二次创业中陷入了更深层次的多元化困境。受邓小平同志南方谈话的鼓舞，在潜力巨大的中国市场面前，四通频频四处出击，全面开花，在前述的多个行业投资超过七十多家。在如此众多的投资中，真正能够为四通带来实际收益的投资极其有限。过度分散的投资不仅导致了各项投资不能有效地发挥作用，同时也导致了四通的主业不明，因而也在投资的力度和持续性上影响了主业。

如果说“二次创业”口号是客观上造成多元化，而后期段提出的“与巨人同行”则是主观上造成多元化。

与巨人同行，指的是与国外一流的大公司合作，成立合资公司，在与巨人的合作中争取早日成为巨人，这一提法背后也就是三个字：多元化。

段永基不会不清楚富有竞争力的主业对四通的重要性，也充分认识到过分多元化对四通的伤害，却仍然热衷于多元化，这是个问题。

1992年，四通集团副总裁王缉志、王安时、王玉海、张齐春集体辞职，人称“三王闹革命”。1992年6月11日，四通几位董事和副总裁在董事会上“倒段”未果后，在丰台科技园成立一个“新四通”——NEW STONE，这也就是四通历史上著名的“六一一”事



段永基力主“与巨人同行”

件,被当时的舆论炒作为“中关村大裂变”。

段永基的权威受到了前所未有的挑战。

有必要交代一下当时的四通格局,万润南执掌四通后期,将北京四通变成家天下,万润南的妻子以及多位家人都进入北京四通,并位居重要角色;为了堵住元老们的嘴,万润南采取分封的方式,将创业元老们分封到外地,做南天王、北天王……

段永基1990年接任四通集团总裁,但实际上只是对北京四通有说话的权力,尚不能对四通进行全盘掌控。

在这种背景下,似乎可以理解段永基为什么提出“与巨人同行”,多少有借四通这一中国第一民企的招牌,借国际大公司之力整合四通资源的意思。

也许只有这样,作为总裁的段永基才有可能一步步地建立起他的权威。

从根子上说,段是反对多元化的,一个简单的事实就是四通后期已经部分完成并仍在继续完成从其原来的许多投资项目中撤出的任务。从媒体报道出来的就有:转让四通高科2300万法人股权给深圳纬基;从四通松下电工退股,仅保留5%的股权;从乐天四通退股,仅保留1%的象征性股权……这一切很难说不是四通在承认当初决策失误的前提下的收缩措施。

段永基在接受媒体采访时也承认,四通被落下的原因除了内部震荡和产权因素外,投资过于分散是重要原因。

不过,认识到是一回事,怎么去改变和实现是另一回事。面对有心杀贼无力回天的困境,段永基给四通找到一件“与巨人同行”的新衣成为不是选择的选择。

在“巨人战略”的引导下,四通在公众眼中经历一番扑朔迷离后,归入沉寂。四通集团现有42亿元总资产、58家公司,但利润却以千万计,也看不到有潜力的亮点。在中关村大街上拉个人问

问：“您知道四通是做什么的？”多半回答：“高科技吧？”再往下呢？“好像跟电脑有点什么关系？”——其实四通已经跟电脑没多大关系了。

四通成了一个谁都知道但谁都不知道在做什么的公司。在中关村，流传着这样一个笑话：四通干什么不知道，只知道“四通搬家”，但是它却与四通一点关系也没有。

中国第一例 MBO

关于四通的产权，段永基有一句名言：这是一个我永远说不清楚、你永远听不明白的问题。

段第一次说这句话是在1993年。当时世界银行的成员公司国际金融公司（IFC）刚刚进入中国，在财政部的推荐下，这些对中国非公有制经济寄予厚望的老外先后九次来到北京海淀路二号，商谈对四通投资或贷款的问题。最后不可避免地问到四通的产权结构。段打起精神跟他们讲了半天四通如何是一家民营的集体企业——不幸的是，他看到的仍然是一大片空洞的眼神。于是，他吐出了开篇这句话。

合作告吹。类似的波折，多得段都不愿再提。

四通意识到并开始着手解决产权问题，并不比任何一家企业晚。

1984年5月16日，中国科学院七名科技人员辞掉了国有单位的铁饭碗，向北京市海淀区四季青乡借款两万元，并挂靠四季青乡，办起了“四通新技术开发有限公司”。虽注册为“集体所有制”，但四通创业者一直视“大集体”境地为殷鉴，恪守“四自原则”：自筹资金、自由组合、自主经营、自负盈亏。对内对外，四通

都不厌其烦地强调自己是“民办企业”，无上级主管，以区别于“官办集体企业”。

对挂靠单位四季青乡，四通也非常谨慎。两万元借款，三个月以后四季青乡要求归还，四通就还了。为了回报其“其他方面的支持”，四通每年分给它52万元利润，分了很多年。也正是因为这一点，四季青乡后来虽然也要求过股权，但法律上站不住脚，“摘帽子”在四通只是举手之劳。

1987年，眼见得家业越来越大，四通开始筹划股份制改造，并争取到国家体改委的四大股份制改造试点之一的机会。方案由吴敬琏主持的一个“四人小组”设计——这四个人后来也都成了中国经济界的重量级人物，他们是楼继伟、周小川、高西庆、刘纪鹏。

段永基回忆道，这个核心为“部分清晰存量”的方案得到了里里外外的认同，但没想到在一个关键的技术环节上卡了壳：方案实施需要海外融资，外管局不同意，因为作为民营企业的四通没有外汇指标。这一搁就是12年。

1989年，“四通第一发起人和运作者”万润南一头扎进政治风波。随后他率若干亲信出走美国，并屡屡发表声明，先称将四通总部外移，后称四通财产的50%归他个人所有。

北京市委对四通明确指示：政府不把四通上收为“大集体”，但要从法律角度强调四通的集体财产不可分割。是年9月4日，四通召开全体职工大会，形成一项决议并公诸天下：四通财产性质是集体所有制，属于全体职工，不是万润南一个人的。

四通成为一个敏感公司。

1990年9月，段永基全面主事后第一次谈四通现状时说：大气候和小环境，都不允许四通急于求成解决产权问题，这只能成为历史挂账。

1992年2月邓小平南方谈话出来后,举国为之振奋。四通高层尤其感奋的,是“南方谈话”发出的明确信号——股份制可以搞。执著而能量巨大的四通人迅速向国家体改委、国家科委、北京市新技术开发试验区三面出击,赢得“北京市股份制改革试点第一家”的历史机遇。

上报方案以四通集团下属全资子公司北京四通新技术产业股份有限公司作为股份制改革的主体,先将其资产部分量化到员工头上,再向社会公开发行股票,部分存量和增量一起动。但官方意见认为,四通上市本身就是敏感之举,先动存量更是敏感之敏感,建议缓行。

次年7月13日,四通在香港上市,一举融资3.2亿港币,这是中国高科技企业在港上市第一股,也是民营企业在港上市第一股。有人说:捡了个大便宜。但段永基说:只是个小便宜。

按照普遍适用的《股份公司规范意见》,四通其时的2000多名员工分掉了相当于社会公众股10%的内部股份,也就是1500万股。由于过分分散而没有持有价值,绝大多数员工在市况好时将所持股票纷纷抛掉。段永基和四通的几个董事都没有持有这种股票。

坐在四通大厦十层办公室里,段永基一天也没有停止思考。他说,我想了十年,1997年终于想明白了。

他想明白了一件事——解决四通产权,采用清晰存量哪怕是部分存量的办法,都是走不通的。说得白一点,就是不能分。

首先是政治上走不通。段说:谁给你批?没有人敢批。现在舆论环境很宽松,但法律不宽松。1991年国务院《关于乡镇集体所有制企业管理办法》里讲得很明白,不能分。

其次是经济上走不通。创业元老之一、前任四通集团董事长沈国钧证实,创业者当年没有任何一人投入一分钱,公司初期运

营全靠借贷。后来，他们之间也从来都不曾形成过一个关于所有权的合约。

剩下的依据就是贡献了。但追溯谁对公司资产的形成有多大的贡献，这是一个很难解开的题。段甚至觉得无从下手——由内部人对存量进行分配，是指哪个时点的内部人？哪个时点的存量？1984年5月16日成立时的内部人吗？那时候公司财务资本的存量是零。

1989年之前，万润南也曾经动过分的心思。他在董事会上提出“良性分割”的概念，即董事会10名成员不分所有权而分资产支配权，他占50%，其余董事占50%。这一建议引起强烈不满，董事会不欢而散。当时四通的净资产为8500万元左右。

即使到现在，“万润南问题”仍是横在前面的一堵墙。不管怎么样，他应该算是内部人，分的话给不给他？

不能分的话，还能怎么办？

只有买——由四通经理层和员工买下四通。想到此，段永基大有柳暗花明之感。他对公司人讲，形势好是时机，形势不好也是时机——没几个人知道他在说什么。

段的思路在一层层推进。经理层掏钱，四通集团也要投资。而且为了最大限度地实现“以清晰的增量调动模糊的存量”，四通集团的投资不能大于经理层的投资额。

但是谁也没想到，一个“买”字，做起来这么复杂，做了一年多。

1998年初，四通董事会批准设立“重组改制领导小组”，段永基任组长。

形势很清楚，买的意向有了，怎么买实在是大有学问。况且，没有投资银行这类金融中介帮助融资，光靠经理层和员工自己掏钱，即使只买部分集团资产，也远远不能如愿。比如，就是集团

拥有的香港四通的股份共4.45亿股，即使在市场值最低的每股0.5元的价位上，也要花2亿多元。

1998年2月至5月间，四通曾接触了国内外不少投资银行，请了国际金融公司（IFC）、中银国际和中国证券市场研究设计中心（联办）投资部担任顾问。最后，四通聘请联办投资部出任融资协调人。

6月的秦皇岛还颇有凉意，四通集团董事会召集的中层以上干部会议在这里举行。会上，他们中的多数第一次从联办项目小组专家的口中听到了“经理层融资收购”这个词。简单地说，“经理层融资收购”（MBO，即Management Buyout）是一种目标公司的经理层利用借债所融资本购买目标公司的股份，从而改变公司所有者结构、相应的控制权格局以及公司资产结构的金融工具。专家提出，在转型经济中，“经理层融资收购”不仅可用以大幅度提高公司的运营效率，更可用以实现传统公有制企业的转型。

接下来是“两个月震动、三个月恐慌”——初听公司免不了是一场大变，再听自己可能要掏钱，大部分人作此反应。

段永基相信，阵痛期之后，事情会在拉锯中步步推进。他想，四通再不在产权问题上趟出一条路来，就难以走下去——这一点我看得见，别人也是看得见的吧。

1998年底，职工持股会开始发起；1999年5月6日经审批正式成立。

持股会原定认购总额6000万元（股），时任董事长沈国钧和总裁段永基各占6%，为360万元（股），14个新老核心共占43%。

按照北京市的规定，职工持股会的个人认购上限为认购总额的5%。而事实上，由于实际认购总额只有5100万元（股），段、沈的实际份额超过7%，而整个核心层的实际认购份额已经过

半。北京市有关方面批准了四通持股方案，为四通开了一道小小的口子。

一个星期之后，1999年5月13日，一家名叫“北京四通投资有限公司”的新公司在海淀区工商局注册，没有挂牌仪式，也没有新闻发布会。极少数听到消息的人多半在心里暗嘲：哦，四通的第59家公司诞生了。

但是这家公司注定要吓他们一跳。追踪四通高层近来的思考和行动轨迹，完全可以推测这家公司正是未来MBO行动的主体。而所购对象，很可能将是四通集团所拥有的香港四通的50.5%的股份——香港四通的股权结构已经相对明晰了，而且按照香港市场的规则，四通集团所持有的股份本身就是可流动的。四通既然有专业金融顾问，整个操作就会借助资本市场，通过收购重组进行融资。

北京四通投资有限公司就是精心构筑的、借以通向21世纪的那个“产权清晰的新平台”——它就是“新四通”。

新四通的股权结构也很值得注意。1999年5月，新四通注册成立，职工持股会出资5100万元，占股51%，老四通向其中投资4900万，占49%。产权清晰的持股会终于获得了绝对控股地位。

两个四通 两个思路

2000年的1月15日是个周末。北京郊外的怡生园，窗外一片银装素裹。产权重组后的新老两家四通公司的干部们像一家人一样聚在一起，洗耳恭听领导关于2000年的发展大计。主讲人是三位领导：四通投资公司董事长段永基、1999年9月被任命为四通集团总裁的朱希铎，以及四通投资总裁杨宏儒。

这是一次关于四通何去何从的会议。朱希铎用了12个字作为他主题发言的题目：脱胎换骨、破旧立新、挑战未来。杨宏儒对应的也是12个字：整合资源、创新求实、提升价值。段永基的总结和往常一样用字宏大：珍惜机遇，二次腾飞。

主题都是网络经济。

提到互联网，四通会津津乐道它的“关联企业”新浪网：“当初是四通投资成立了四通利方。而且现在我们仍然是新浪公司的大股东。”

四通决心再次改变自己在公众中的形象，搭上网络经济的快车。不过，和八年前相比，情况有了很大的不同。那时四通生气勃勃，家底殷实，那时只有一个四通，而现在，有两个。

按照段永基下一步的构想，通过一系列扩股，将老四通49%的不清资产逐步稀释，使之淡出并让出主业，成为一个单纯的壳，这样也好让外部股权投资人加入进来。但这只是一个美好的想法而已。MBO后，老四通并没有立刻退出舞台的打算。

烂摊子留在了老四通，朱希铎将其概括为“三大包袱”：僵死的框架、分散的体系、陈旧的观念。朱希铎说，现在采取的主要是“半休克”式做法——三年内关停并转三分之二的投资公司。

学管理出身的杨宏儒将四通的转型称为“古建筑维修”——既要加固，又要保持原有特征。北京四通投资有限公司的成立，本来一是为了解决产权问题，二是想在白纸上涂画明天。但现在看起来，可能和目标会有一段距离。

杨宏儒面临一个潜在的问题：在某些业务规划上四通投资和老四通是交叉或重合的。比如老四通的网络建设服务和新四通的电子商务解决方案，由于将来都会向电子商务发展，融合的趋势是明显的。而这两块业务都是以技术和人为核心的，应该如何调动、协调资源？

四通过去是个历史的包袱，这个包袱并没有因为新四通的诞生而卸掉。

耐人寻味的是，不论是对内还是对外接受记者采访，四通集团现任总裁朱希铎都不认为“新四通”被赋予过替代“老四通”的重任。

早在2000年6月间，《财经》在做一篇关于联想、方正、四通中关村三巨头的互联网策略的文章时，就意外地发现，联想也好，方正也罢，其策略都由一名关键人物来谈，而四通却要求记者分别采访朱希铎和杨宏儒。

他们各自阐述的策略细节，今天已不再重要，但当时两者的策略已显见不同——老四通不仅不准备如人所想的那样消亡，似乎还准备继续发展。《财经》杂志后来发表的《两个四通 两个策略》就向读者传达了这种印象。当时，“新四通”成立不过一年。

2002年2月17日，原四通集团常务副总裁张迪生以“新四通”总裁的身份正式亮相，可“新四通”已无复往昔。从当初的设计，哪怕是从其名称中的“投资”二字看，“新四通”都被视作整合四通的平台，但如今使命剥落，其地位之尴尬便一览无遗。

为什么一定要在香港四通电子之上设立这层“壳”？这期间大有奥妙可寻，然而外人确实难扳着手指明确数出其中的一二三。继1999年高调地宣传了一把MBO后，四通这两年一直在低调和“不为外人道”中进行内部重组，这中间的矛盾、纠结，当事人不说，对外人来说只能是一个谜。

人们从外界观察到的是，新四通买过四通集团在香港四通的股权后，重组IT业务的计划进展有限，这期间，杨宏儒曾对媒体透露过片言只语说重组构想有变。2000年，四通集团把上海四通摩天和三菱四通并入香港四通，在拿到4000万港元现金之余，四通集团还得到了一部分四通电子股权，从而重返四通电子。到

2001年4月,三菱四通的交易成交后,四通集团已直接持有四通电子近1亿股,接近10%,而新四通在四通电子的股份已由最初的50.5%,下降到2001年年底的38.57%。

“实际上,把老四通一块一块地装进新四通里面是不可能的,这只是一种‘概念’。四通集团还是一个独立的法人,还是一个企业,它卖了一部分资产,它的存量还是那么多,只不过资产的形态变化了而已,它还得继续发展,它还有它的体系和项目。当年我们做MBO时,北京市政府在文件上明确批复 必须保持新组建的投资公司和四通集团公司的资产同时保值增值。”朱希铎这样说。

朱希铎承认,与最初设想相比,现在新四通的定位和作用是一些变化,他说:“这是一个逐渐清晰的过程。”

“MBO后,相当于把整个四通的业务放在了不同的治理平台上,大四通体系下有一个四通投资公司下的平台,有一个四通集团公司下的平台,要给这几个平台不同的定位和分工,去综合发展。”“现在我们正在研究使四通体系的战略有所统一,以此形成更大优势,同时提升四通集团和四通投资。尽管很难建立一个法人治理体系来凌驾于它们之上,但是我们有股权结构和高层人员上的一致性,所以我们有条件实施发展方向战略和资源调配战略。”

这样的描述很容易让人觉得四通投资不过又承担了一个四通“分公司”的角色,新四通的杠杆作用何在?而且显而易见,可能正是由于“高层人员上的一致性”,新四通作为新生主体是无法主导自己的命运的。记者把疑问抛给朱希铎,朱的回答是:“新四通毕竟只是四通体系里的一部分,还有一部分——四通集团——不能简单处理。”他对记者说:“MBO时,职工持股会已经负债两个亿,四通电子目前的增值速度也没有快到能拿出钱来

持续购买老四通资产。”朱认为这些都是新四通整合老四通业务步骤欠缓的现实原因，只有先全心全意把电子分销业务整合清晰了，有了发展基础，四通投资才能利用香港四通的平台购买新项目。

朱希铎认为：“企业里，董事会对CEO会有一些的要求和设想，CEO自己有一些想法和设想，两者有可能不一致，如果他或者董事会觉得无法承受这种不一致时，CEO就只能离开了。董事会和杨宏儒到底产生了什么分歧，很难表达，也没法儿表达，因为这是个过程，是大家在共事几年过程中积累起来的——主要是对企业的定位、发展的方式有一些不同的想法。”

这是杨宏儒离开后，四通高层面对媒体第一次对杨的离开作解释，尽管也还很粗浅。

而另一方——杨宏儒却选择了彻底的沉默。他1992年进入四通当店员卖电阻，2001年离开四通投资总裁之位，他当时对早年离开四通的王缉志说：“我现在不会接受任何记者采访，四通的问题，是对四通没有深入了解的人无法理解的，记者永远只会看到问题的一部分，他们永远看不全。”

2001年8月中旬，沉默了半年的杨宏儒接受了记者的采访。此前，他从公开场合消失了近半年，直到7月中旬才突然出现在中科软件集团重组后正式挂牌的新闻发布会上（杨后来又离开了中软，这是后话）。

谈到离开四通的原因，杨宏儒措辞非常谨慎。“之所以想建立一个新的平台，是因为觉得目前企业发展存在问题，不够好，但至于为什么做得不够好的真正原因却没有进行认真地思考。因此，尽管建立了所谓新的平台，但那些以前导致企业发展不佳的原因依然存在，企业的决策机制、治理结构并没有因此而有所改变。在这种情况下，指望新平台解决问题是不太现实的。既然

做不了事,离开对我个人和公司都好。”

杨宏儒长相朴实,为人低调,有着一般人身上少见的沉稳。他1992年毕业于清华大学经济管理学院,获博士学位,后加入四通。1996年担任四通集团电工本部常务副总经理,后任总经理。1999年任“新四通”总裁前后,他身上的要职还包括香港四通电子CEO、北京四通新技术公司总裁等。

这是一个相当光彩的履历,但杨其实并没有表现出令人印象深刻的企业家才能。他当年担任“新四通”总裁,让密切参与重组的投资银行界人士亦感到惊讶——此前,他并没有太多的业绩来证明自己有能操持四通未来。当然,此后他也没有。一位投资银行界人士最后甚至把原因归结为四通需要一个年轻的领导者,而它当时的最高领导层无不是“中关村老人”。环顾四周,杨是不多的选择之一。

在离职原因上,杨与四通领导层均保持得体的沉默。真实的情况也许成谜,甚至已不是那么重要。杨宏儒在四通的升起与出走,折射的可能是这样一个故事:疲惫的中关村巨人四通半心半意地寻求重振的机会,然后在内部的张力下放弃。杨当然没能重振四通,但积习甚深的四通能否重振,再也与他无关。

后 MBO 谜局

四通集团至今还是一家集体所有制企业。不管如何在四通之外构建增量来盘活存量资产,除非它折价出售,或者四通破产,这部分存量的绝对数额还是在一天天增长,MBO只是把它悬置起来而已。

同时悬置起来的是“同仁基金会”——四通历史上最早的明

确的投资者。1986年注册四通集团时,注册投资者就是它。它是由创业者们当时从自家腰包里掏出200万元成立的,是科协批的事业法人;但是投进去之后,人们又发现,它其实并不是一个合法的允许投资的法人机构。直到今天,这一块也并没有理顺。

“如果我们就停在这儿,照着现在这个格局耗下去,那么两年前的MBO就没有多大意义。”朱希铎认为,本来是一个主体的四通集团裂变生出一个新四通,“四通局部产权关系清晰化,倒过来逼迫四通集团更加迫切地需要解决自身的产权清晰问题”。

朱透露,这依然不是一个能一步到位的工作,也许还得分两步、三步走——可能首先把四通集团改造成一个有限责任公司,即吸引外部投资者进来,重组四通集团,然后,在不断发展、扩股、重组过程中,在有限责任公司平台上,再去寻求把四通集团的资产量化到个人的可能性。与1999年的MBO一样,这也是一条一眼望不见头、操作繁复的道路。

照这个思路,四通的MBO岂非成了可有可无的一步,四通当年就完全可以直接通过外部投资重组四通?对此,四通的解释是:“MBO是个启动点,虽然它不能一步就把公司带成一个产权清晰的现代化公司,但是这伟大的第一步必须迈出去,只有迈出去,我们在运行的基础上才会认识到需要解决的问题、第二步该怎么走。如果将来四通从一个完全不清晰的集体所有制企业变成了一个规范的股份公司,回过头来,就能发现当年MBO的巨大功劳——这就是对MBO的历史评价。”

曾在14年前为四通做了第一套改制方案的股份制改造专家刘纪鹏说:“为什么MBO部分解决了产权问题之后,四通还是没有起色?这需要我们回过头来反思一下,四通在这十多年中是否有认识上的误区,就是一提起四通的问题就是产权的问题,把四通所有的缺点错误都装在产权这个筐里,产权问题把四通其他

方面的问题都掩盖了。”

比如四通公司的组织体系、治理结构。刘纪鹏认为，四通一直困惑于如何建立起恰当的组织体系来领导四通旗下的五十多个公司，是集权还是分权，既要搞活又不失控。王缉志说得更为尖锐：“由于四通长期产权不明，没有出资人对资产明确负责，所以四通内部是各人把持一块，谁把持住了哪块资源就干自己的事。所以表面上是一个四通集团，里面却一块一块各自为政，段永基对管不住的就松散管理，对管得住的就大权在握。”这样的组织体系一直延续到MBO以后，由于强大惯性和集团产权不明，仍难有所改进。在此之下，产品结构自然可想而知，而没有拳头产品和明确的战略方向，MBO后的四通，直到今天，仍然是一家不知道在做什么的公司。

刘纪鹏打了一个比方，四通搞MBO就像在发烧的病人头上压了一块冰块，但是要降温疗病，光压冰块是不行的，你要通过压冰块赢得一个治疗的时机，赶快找到病因，对症下药、辨证施治，不然，得到的结果就难免是按下了葫芦又起了瓢。

在那些关心四通的人们看来，新四通没能在四通集团的肌体内继续深入下去，是四通MBO的败笔，惟一能使人稍感安慰的是，616个四通人通过集资、负债，享有了对四通部分存量资产的调动和收益权，毕竟，这是解决四通产权难题的有质变意义的创新思路。

与政府同行

杨宏儒的出走，新四通成为四通投资，四通MBO革命半途而废，就在这一连串的事情发生的时候，段永基，这个一系列事件

的主导者和推动者，却一言不发，站在远处静静观望。

此时此刻，段的选择出人意料，而又在情理之中。1999年9月，身为四通集团董事长的段永基接受北京市政府的委托，出任国有企业上市公司“中关村科技”总裁，一时间引发了外界众多猜想。段这一身份转换意味着四通的“与巨人同行”战略悄悄地转变为“与政府同行”。

“中关村科技”前身是在中国股市停牌几年的上市公司——琼民源。1999年6月，北京市住总集团、北京市国有资产经营公司等六家公司发起成立中关村科技，将琼民源的社会公众股份等量置换，实现借壳上市。由房地产向高科技转换毕竟不是玩魔术，但这一行动的确有点魔术的味道，谁来担当魔术师呢？北京市政府看中了“中关村”的标志性人物段永基。也许当时只有段永基才能给这个公司带来一丝“科技”色彩。据传说，当时的北京市的几个主要领导亲自登门，力邀段永基就范。从此，老段赢得了“中关村村长”这一称号。

中国民营经济的代表人物同时担当国有企业上市公司总裁，是中国经济发展史上破天荒的事件。正如四通总裁朱希铎所言，现在民营企业与国有企业相比已没有任何竞争力了。也就是在这一意义上，段永基尽管任四通董事长，人们也已经将他的新就任视为一种不同寻常的“出走”。

段永基反复强调“资本层与经营层有太多的信息不对称”。也许，段内心充满了一种难言的孤独。为了挽救四通，段必须借助政府资源在使中关村科技转型的同时也实现四通的转型。

作为观众的我们，也已经看到段的努力——在媒体方面，成立阳光四通，持有四通和阳光在新浪的全部股份，即现时的20.6%和未来的6%的权益，成为新浪网的最大股东。

在有线网络方面，四通电子已经分别持有“中广有线”和“歌

华数据”25%和5%的股权。据四通电子2001年中报公布,四通电子已通过四通集团,以1.08亿港元正式进入中广有线信息网络有限公司,其股份“由四通集团代四通电子委托形式代为持有”。

中广有线是国家广电总局广播影视有线网络中心等几方注资一亿元成立的合资企业,授权运营国家广电光缆骨干网。歌华数据是由上市公司歌华有线的控股方北京歌华文化发展集团(简称“歌华集团”)和中关村科技合资成立的,其中中关村科技占40%的股份,中关村通信网络发展公司占5%,四通电子占5%。

中关村和四通像是段永基的左手和右手。麦肯锡专家将中关村的发展定位在电信网络增值服务上,但段显然在追求更大的梦想,执意要踏入广电领域,实现网络服务的另一半——有线网络增值服务。因为他确信:“将来,信息产业一定是以‘软’性服务为主,而以硬性供应为辅。”

在终端方面,2002年1月9日,四通通过与海信、新浪和阳光的联盟,进入了互动电视市场。段永基认为,发展中国家进入网络时代只有一个办法,就是电视上网和手机上网,而电视上网的速度要远远超过手机上网。段永基对ITV的评价是:“这是一种从今天的现实出发,走向明天的产品。而过去是从梦想出发,走向明天的产品。”

在软件方面,2002年1月16日,中关村科技、四通集团和微软公司签约成功,三方共同出资1亿元,组建中关村软件公司,三方各持股为51%、30%和19%。

表面上看,四通拿出3000万元,陪坐次席,似乎是个不尴不尬的角色。但由于段永基的存在,四通的介入不容忽视——这实则是四通一个新的图谋:进军软件领域。

在北京的中关村,如果要列出比较出名的软件企业,前20名肯定轮不到四通,同样的结论也适用于中关村科技。但是,微软

这家全球最大的软件公司在中国建立第一家软件公司时，合作伙伴却选择了四通和中关村科技。

这其中的奥妙在于四通和中关村科技的背景，或者说在于段永基的运筹。

不难看出，半年多时间内，四通已经涉及了媒体、广电、软件等领域，这种涉足基本上是通过企业外向型的投资来完成的。

在四处出击的同时，四通也在低调重组。整合的原则有两条，一是未确定未来主业方向的企业；二是在投资历史上有项目，但长期没有核心技术，经营不善的企业。而被整合掉的三大业务曾经是四通主要赢利来源的电工业务、房地产业和其他非IT业务。

与当初“二次创业”时的在各个几乎不存在任何关联性的行业之间广泛投资不同，今天四通同样频繁的出手则显得理性和审慎了许多。尽管同样存在诸多的不确定性，但我们更愿相信，四通目前的出手是老段深思熟虑之后的果断搏击。

不管怎样，四通正在被老段一块一块地加以整合，而不再是四通老人们多元化的玩具。

权力的归核和产业的归核，这对四通是件好事。

新四通问世

2001年12月，四通巨光悄然坠地，段永基、史玉柱、卢志强相视一笑，他们悄声避开了媒体的触角。半年之后，当四通巨光作为“新四通”被发现的时候，它已经完成了收购四通电子16.64%的股权、与上海健特合作两件大事。

在沉寂了13个年头之后，段永基携带着新四通乘风出世。

2001年4月,经过生死轮回的史玉柱重整旗鼓,成立巨人投资公司,至此“脑白金”已为他赚得十多个亿销售收入。沐浴在阳光之中的史玉柱,看到老朋友段永基向他走来。

他知道段永基要说什么。

此前,史玉柱放出话来:“我可能会关注两个行业,一个是IT,一个是金融,”并强调,“我肯定不会再投入人力、物力去做了,都是以战略投资者的身份,而且绝对不做大股东。”什么样的人会对竖着耳朵倾听,史玉柱太清楚了。

当然,史玉柱接受段永基的邀请是因为对段永基在其处于逆境时不离不弃的没齿难忘。

同时受到段永基力邀的还有卢志强。

卢志强,地产巨头,拥有实力强大的中字头地产公司中国泛海控股有限公司。他与四通的第一次亲密接触是在1995年7月,由中国光彩事业促进会联合中国泛海控股有限公司、联想集团控股公司、四通集团公司等国内九家企业,成立“光彩事业投资管理有限责任公司”。2001年7月30日,双方有了更为和谐的合作,光彩建设、中国泛海和四通发起设立武汉中央商务区建设投资股份有限公司,卢段友谊锦上添花。

当然,亲兄弟明算账。史玉柱、卢志强在商场上并非等闲之辈,段永基以情动人之外,当然还要以理服人。

四通电子具有说服力,虽然2001年亏损1.23亿港元,但是对于资本市场的老手来说,这算不了什么。段永基承诺,新公司将接手四通电子的股权。当然,行业的整合也在议程之中,四通尽管主营业务比较凌乱,但是在其经营的生物医药、信息产业、房地产中,可供史玉柱、卢志强挑拣的空间并不小。事实上,上海健特已发公告,称四通巨光正在与其谈判合作事宜。

2001年12月21日,三个人终于聚首。在四通巨光的股东发起

人中,史玉柱的巨人和卢志强的中国泛海各投资1亿元,分别占到总股本的32%。另外一个法人股东是北京四通信息产品技术公司,投资仅625万元,占总股本的2%。而另外两个股东系自然人,其中张迪生投资5625万元,占总股本的18%;彭建伟投资5000万元,占总股本的16%。

据悉,张、彭两人并非个人持有,他们均为四通高管,其背后正是1999年为新四通成立的职工持股委员会以及四通管理层。这样,在四通巨光中,四通的股份其实占到36%,处于相对控股,段永基成为当然的法定代表人。

引人注目的是,张迪生这位新四通即四通投资的时任总裁出任四通巨光CEO,这意味着新四通先于老四通成为空壳。

段永基证实,四通集团共持有24.2%的四通电子股权,其中16.64%股权通过四通投资持有,这部分已经售予四通巨光,而这正是新四通的核心业务。四通集团目前还持有四通电子7.56%的股权,有消息人士说,四通巨光最终会向四通集团收购余下的四通电子股权。

同样的情况也发生在中关村软件这家新公司中。该公司由中关村科技、四通和微软出资,比例分别为51%、30%和19%,同样由四通人朱希铎担纲,同时接走了四通集团的系统集成这块业务。

段永基毕竟还是段永基,新四通夭折并未终止他强有力的逻辑,只是形式发生了变化而已。在1999年打造新四通平台的时候,他就大胆设计:四通集团将逐步消亡,其资产和业务将以“新四通”模式逐步被“新四通2”、“新四通3”等等接走。

“新四通”这种使命将由“新四通”来承接,而四通集团最终会只剩下一堆无人认领的股权和债权,据悉,在设计中,它们将以成立基金的方式来运作。

“新四通”的有关人士说：“四通巨光产权清晰，四通集团不清晰的产权结构与它无关，新公司的股东将其按出资比例分享权益。四通产权不清晰，回报给它的那一部分，不分配到个人，那就放在四通，但对个人的回报毕竟可以量化。”

四通电子的频繁动作也引起香港媒体的关注，香港媒体指出，靠做电子打字机起家的四通，是中国最早的民营企业，走在改革前头，又是科技企业，和同期上市的国企比较，是鹤立鸡群，较之当时的联想更是胜出许多。但十年过去，联想已是市值260亿港元的绩优股，而四通市值则跌至只有10亿港元，追踪它的分析员更是寥寥可数，因为其表现实在不尽人意。在过去六年中，其营业额由16亿港元跌至9.4亿港元，由赢利4230万港元，变成2001年亏损1.23亿港元。

当然，“新四通”所产生的利益再分配不可避免地使四通管理层再次发生震荡。尽管段永基保证，四通电子的股权转让更多不会令四通集团、四通投资及四通电子的董事局和管理层出现变动，但事实上，四通电子已由段永基亲自操刀，前任主席沈国钧下课。段也终于接过曾经属于他后来又不得不让出的四通集团董事长的位置。

段永基又一次站在了四通这个舞台的正中央。这位在中国近20年经济风云中没有遗漏掉任何一次亮相机会的标志性人物，又一次肩负起拯救四通的使命。这一次，段永基是真正的主角。

不过，这一系列分裂重组，将是“四通系”蜕变和新生的开始，还是将陷入更复杂的多元化谜局？多年来困扰“四通系”的老人政治会不会再度成为四通腾飞的障碍？“四通系”的核心竞争力在什么地方？四通新的领军人物什么时候会出现？这一系列的

问题都摆在段永基面前。

要拯救这个历史最悠久、关系最复杂、包袱最多、曾经是规模最大的中国第一民企，段永基要面对的问题少不了。

不论段永基是否能真正带领四通走出困境，再现辉煌，我们都有理由为他的坚韧和耐性鼓掌。段的对手对段有一个爱恨交加的称呼：老贼。这个称呼透射出段的圆滑和成熟，也多少有些佩服的情感夹杂在里面。

与巨人同行、二次创业、MBO试解产权谜局、与政府同行，段永基的一系列手笔虽然没能从根子上挽救四通，但至少保留了四通再现辉煌的可能。从这个角度上说，段虽然饱受非议和责难，但他却是让四通能有翻盘机会的最大功臣。

尽管多年的沉寂和引而不发让人们开始逐步淡忘了四通这个辉煌的名字，尽管连年的人事纷争和权力博弈让四通不免大伤元气，但在这个纷繁复杂的四通谜局中，也许只有段永基这样的强力人物才能让四通走出混乱，获得新生。

惟一为段永基和四通感到遗憾的是，几经沉浮的四通已经失去了中国企业代言人的辉煌地位，一个曾经价值连城的品牌无法奏响当年的华章。那好像不是段永基的错，也好像不是四通的错。那是谁的错呢？

中国企业以军队作风进行管理的不在少数。巨人、三株、飞龙乃至华为这些企业都时不时打一场让外人瞠目结舌的战役以扭转自己企业的困境。不过,在众多推崇军事化管理的中国企业中,三九显得卓尔不群。

这不仅是因为三九的成长过程与军队有着密切的关系(三九最开始的南方制药厂是通过军队特批,且集团的组建也是总后勤部20世纪90年代初的一个战略决策的结果,当时总后勤部把其在深圳的多个产业统一划拨给赵新先所在的南方制药厂,责成他在此基础上成立三九集团),更重要的一个原因是三九领导人赵新先有着浓郁的军队情结。赵新先本人就是文职军人,其级别相当于副部级。在著名的三九机制中,你也可以找到军队思想的影子:三军只可有一个统帅,就正如三九机制中强调的是几大班子都由一个领导人兼任一样。

甚至在2001年那场差点断送三九前途和赵新先企业家生涯的“827事件”中,你也可以为赵新先的行为找到军事化的解释:将在外君命可以不受。

在外人看来,“827事件”是断难理解的。一个上市净资产为26亿元的上市公司,大股东及关联方恶意占用三九医药资金竟超过了25亿元,占上市公司净资产的96%!

我们在研究中发现:在关于赵新先的报道中,有一个故事被无数次提起。那就是在创办三九之初,赵新先挪用建设款项擅自上马新生产线“NF—A型”,这给赵新先招来了工作组的调查,但最终以赵新先一心为公定论。

今天回头想想这个事情,发现其实与“827事件”大同小

异——都有着明显的军队思维，都是立功在先、行赏在后，都是先斩后奏。“827事件”中，三九挪用上市公司现金的罪名不可抵赖，但它的出发点还是想让国有资产保值增值，而“NF-A型”的上马，虽然有擅自挪用建厂资金之说，但最终是为了更好地提升药厂的效益。不同的是，“NF-A型”的上马更多的是药厂的左手换右手的行为，而“827事件”中上市公司资产和国有资产并非是三九的左手和右手，上市公司同样受投资者监督，不等同于三九的家天下。

把赵新先创造三九之前的自主承包、上街卖药以及开办舞会这些事情联系在一起，我们能清晰地整理出赵新先这位军人企业家思考问题的军人特色：只要目的是好的，一心为公，不贪私利，把事情做大，相关的规定和制度能绕则绕，能打擦边球就打擦边球，换句话说连游戏规则都可以改写。这种思考问题的方式在改革初期无疑能如鱼得水。观察人士还专门为此给这类企业家一个称号：胆大型企业家。

遗憾的是，随着时代的变迁，整个中国资本市场的大背景也从大乱走向大治，从投机走向投资。“827事件”就是一个很好的例子。正所谓时过境迁大不同，这也就让看上去很像的两件事情有截然不同的背景，也就有了截然不同的结果：一个赢得上级的肯定，一个则公开道歉，主动还钱，并进而差点引发资金链条的崩溃。

三九，一个患上超级国企病的中国企业。

赵新先的问题，也是一个军人企业家在后改革环境下的新问题。

由此，似乎很容易理解“827事件”，理解三九这些年的风雨飘零，理解赵新先的诸多无奈和非理性的抉择。

“827 事件”赵新先低头认错

2001年是赵新先的本命年。当年他整60岁。

按照宿命论的观点，人一生有些时刻和日子是一些具有阶段意义的“坎”，你的整个命运就象征性地显示在你迈不迈得过这几道“坎”。

2001年8月27日就是这样一道“坎”。

8月27日，证监会对三九医药公开通报并立案稽查，无论对于赵新先或是他一手带大的三九集团，这无疑是晴天霹雳。此前一直被光环照耀的企业，被公众追捧的企业家，在一夜之间成为监管棒下的对象，从天堂到地狱，个中滋味可能只有身临其境的赵新先体会最深。

同一时刻，市场上可参考的案例很多。与银广夏相比，除了目前看来三九没有伪造业绩之外，三九的事情跟银广夏几乎可以说处在同一重量级上，而银广夏的处理结果是——包括银广夏董事局副主席、总裁、天津广夏董事长李有强及公司总会计师等在内，四名高层管理人员、三名涉嫌出具虚假审计报告的中天勤会计师事务所工作人员均被刑事拘留，进行深入调查。证监会对三九的态度也没有丝毫手软：公开批评，责令整改，对主要责任人赵新先立案稽查……

根据深圳证管办于2001年6月11日至19日对三九巡回检查后向中国证监会提交的报告显示，三九的问题简言之就是“三宗罪”，而“三宗罪”里每一条都可以单独成立，涉及资金数额惊人地大，手法凌厉，甚至有点霸道：

1.三九医药上市公司巨额资金被大股东和关联方恶意占

用。截至2000年12月31日,大股东和关联方恶意占用三九医药资金超过22亿元,直接占用超过18亿元,占上市公司净资产25亿元的70%。到2001年6月31日,大股东及关联方恶意占用三九医药资金更超过了25亿元,占上市公司净资产的96%!

2.虚开承兑汇票有十数亿元,不透明资金关联往来超过百亿元。三九医药和大股东在公司上市后发生超过百亿元巨额的资金关联往来,甚至有时上市公司与大股东共用同一账号,以及参与证券投资收益记入上市公司利润,这些事情都没有按规定公开披露。

三九医药和大股东互开商业承兑汇票,并向银行贴现,变相融资涉及资金十数亿元,在年报中隐瞒关联关系,掩饰占用资金情况。

3.公司法人治理结构问题严重。三九医药没有对董事会、监事会做出会议记录,巨额资金关联交易由董事长赵新先一人决定,治理结构严重不健全,董事会、监事会形同虚设。

公司募集资金变更使用项目,未在年报中按规定披露,同时年报中未对赢利预测、管理费用、营业费用等变动较大的项目做出解释。

监管当局人士表示,三九医药的做法已经违反《证券法》117条规定:不按照有关规定披露信息,或披露信息有虚假记载、误导性陈述或者有重大遗漏。证监会自8月27日起已经立案调查主要责任人赵新先。涉及三九医药以8000万元委托给大股东三九药业,在二级市场进行有价证券投资之事也已经立案调查。而虚开商业汇票之事,中国证监会已经移交中国人民银行查处。

有关人士表示这是三九医药无视证券市场法律、法规的行为,问题严重。而中国证监会的评论把三九医药和猴王等恶性“掏空”上市公司的做法相提并论。有媒体甚至称赵新先和当年

的济南轻骑张家岭一样，都是欺骗股民和投资者的高手。

2001年8月31日，赵新先正式露面。说实话，他站出来之前下了很大的决心——因为他是站出来挨骂的。

在中央电视台的镜头面前，赵新先低下了他头发已经有些花白的头颅。他说的第一句话是接受批评，第二句是道歉。

其实在中央电视台记者采访赵新先的时候，还提出过另外一些比较敏感的问题，比如：“三九是否认为现在大股东占用上市公司资金，以及上市公司擅自改变募集资金用途这样的事情比较普遍，三九只是随大流，所以才会出现这次事件？”但自始至终，赵新先都没有正面回答这个问题，只是一再地重申他们整改的决心。赵新先知道，不管别的公司如何，三九一定要彻底整改，才有重生之机；而在此关键时刻，三九没有必要拉别的企业来“陪绑”，况且证监会和其他监管高层已经从三九开始，大力清理这些上市公司两大违规重点。

其后，在接受其他新闻媒体采访时，赵新先始终如一强调着上面那些“痛改前非”的话。因为赵新先是三九医药的法人代表，更是三九集团所有权势的象征，无论公司其他人如何表态，大家都心知肚明——赵新先认错才标志着三九真的在认错。

三九的整改虽然说只是亡羊补牢，但听到赵新先亲自道歉的声音，让很多人想不到。

虽然三九的问题不能因为赵新先亲自道歉而有所减轻，但至少表明了赵新先和三九上上下下在面对监管当局批评时的心态。

随后，赵新先亲自出来认错道歉，成为中国证券市场首个站出来认错的上市公司董事长。

面对一个刚刚度过60岁生日的老人，一个曾经钢筋铁骨的强者，面对他满面忧戚地低下的头颅和因为操劳而已经半白的



“827 事件” 赵新先低头认错

头发,让人不由为之动容。

赵新先认错也成为2001年中国经济最悲情的一幕。

直到今天,还有人为三九鸣冤,说三九的最大问题就是占用上市公司资金,而占用上市公司资金,在中国股市已是不成文的“规矩”和公开的秘密,三九就算犯错误也算“从众”。那为什么三九医药会成为2001年中国股市第一打击对象?

事实上,对于三九来说,事情也不是没有先兆,甚至说严重点是已经“山雨欲来风满楼”——在此之前,上交所和深交所分别按照新的《上市公司监管办法》,对一些公司违反信息原则、进行违规交易的事实进行谴责;甚至就在8月23日,中国证监会还对ST张家界虚构利润和违规审计进行行政处罚。

而对三九公开通报、谴责的直接根据是2001年6月中国证监会安排的全国上市公司巡回检查。6月11日至19日,深圳证管办稽查局以证监会派出机构的身份,对三九进行例行巡检,当时就发现了三九大股东占用上市公司巨额资金的问题,检查人员还先行对三九就此提出了口头批评。

根据其他公司巡查的程序和先例,三九上上下下对此批评比较松懈,这是后来证监会公开通报批评三九时让其感到大吃一惊的主要原因。

三九方面的想法是,本来三九医药的年报也没有刻意回避巨额资金被占用的情况,而证监会的批评反正已经成为套路了,先口头批评,然后出一个整改通知,上市公司按整改通知要求提出整改意见,并在媒体上公开披露,然后按期整改就完事了。那一段时间,《中国证券报》、《上海证券报》和《证券时报》上时不时没头没脑地冒出一个上市公司的“整改报告”,几乎是千篇一律地称“按照证监会的要求,对本公司违规事项整改如下:……”

直到8月20日,深圳证管办派人将书面的整改通知送到三九

医药董事长办公室时，那上面的措辞也仍然没有引起三九的警惕。

但是，当巡回检查的报告送到中国证监会副主席史美伦的桌上时，情况发生了变化。

不怪一贯以铁面监管闻名的“铁娘子”史美伦惊诧，确实是三九自己把事情做得太突出了。中国证监会各地特派办巡回检查查出重大问题的不只三九一家，据统计，当时各地特派办检查结果出来后上报中国证监会拟通报批评的公司多达12家。与这些公司相比，三九医药的大股东及关联方共占用25亿元资金，占上市公司净资产的96%——上市公司几乎被掏空了。其他公司的占用资金案例跟三九相对，根本就是小巫见大巫。

此前，史美伦和梁定邦等人曾提出，为规范证券市场，将要对违规的典型企业进行严厉打击，首期打击目标锁定在“有典型意义、大型国企、性质严重”的上市公司。而拿这些条条框框往出问题的上市公司身上一套一比，舍三九其谁？

2001年严酷的证券市场环境、涣散的投资者信心、乱纷纷的上市公司和机构行为、三九上市公司被大股东占用资金比例之大、全国巡检……事后三九内部有人悻悻地说，这些条件中，缺了任何一条，三九也许就不会遭此重创。但三九恰逢其时，以上条件一个不缺。

就这样，三九被推上前台接受审判。

8月27日，三九医药向深交所提交申请，称有重大事项公告，申请停牌一天，后来又追加了半天停牌，随后三九医药将以上情况公告天下。

“827事件”是三九自创业以来遭遇到的最大的一次危机。

创业艰辛

在深圳市笔架山下的南方制药厂三号大楼一楼，有一间三九集团陈列室，展示着三九创业的艰辛和成功的喜悦。在陈列室的出口处，波涛起伏的海洋背景前面，是一艘巨大的航空母舰模型，在它的甲板上，整整齐齐停着整装待发的98架飞机——每架飞机都是三九旗下值得骄傲的一个子公司，它们的名字就写在飞机的翅膀上。

三九无疑是个产业神话，而这个神话始于第一军医大学附属南方医院一个最平庸的小角落——药局。

在以医疗为主的医院里，药局虽是个举足轻重的角色，却又是个十足的配角。然而，作为南方医院药局主任的赵新先，却是医院里的新闻人物。

赵新先1964年毕业于沈阳药学院。不久，就来到第一军医大学南方医院药局。他从药局最初级的劳动——扛蒸馏水开始干起，当组长、室长、科长，顺利地完 成三级跳，很快当上了南方医院药局主任，是南方医院最年轻的中层干部，可谓英年得志了。不过，他的新闻效应并不在此。

20世纪70年代末，中国南方刚刚开始涉足市场经济大潮的浅滩，赵新先便捷足先登，在他那个兼生产、科研、管理于一体的世外桃源里推行承包责任制，抓生产效益，搞经济管理，当年上交利润五万元。到1982年，不仅上交利润近百万元，还自己盖起了一栋两千平方米的药局大楼，使药局奖金数额居全院之首。他还偷食禁果，第一个在医院里组织药局舞会，弄得一个小小药局整天轰轰烈烈、热火朝天，几乎每天都有新闻发生，仿佛一片

不毛之地，忽然葱郁起来，并且开满了奇花异卉。

1982年，南方医院为一位海外华侨成功地实施了肾脏手术，为他治愈了多年的顽症。出于炎黄子孙对祖国的一片赤子之心，这位华侨提议与南方医院合作，在深圳投资建立一个高层次医疗中心。

深圳是一个年轻的移民城市，它的市民大多是来自全国各地的一些年富力强的下海者，少有老人和儿童，平均年龄为35岁。因此，怎样才能使这个医疗中心不赔钱就当然地提上了议事日程。与会的赵新先提出：可以同时办一个药厂。除了保证向医疗中心提供足够的配套制剂以外，还可以创收赢利，以药养医，平衡医疗中心的亏损。

经过各种必需的繁琐程序，经呈报国务院和中央军委，总后勤部向第一军医大学开了绿灯：同意第一军医大学在深圳开办一个医疗研究中心，并准建一个药厂。

赵新先正式披挂上阵，受第一军医大学的委派，开始进行药厂的筹建工作，踏上了梦想成真的路。

1985年，赵新先44岁，他撇开多病的妻子和分别上中学和小学的两个孩子，同时也撇开稳定的人生道路，撇开大都市、安乐窝和药局主任的宝座，撇开所有的可退之路，带着一腔热忱和无数的未知数，带着五个人的队伍，随着一批移民，来到正在迅速膨胀中的深圳。

赵新先们到达时刻正是黄昏时分，笔架山麓虽然草木葱茏，但成群的归巢的乌鸦在低空盘旋，不时地发出刺耳的叫声。这是一块有待开发的蛮荒之地。

1985年9月，他们带着简单的行李住进了一间被武警部队废弃的军犬棚，那是药厂区域内惟一的一幢建筑物。赵新先钻进还散发着狗粪气味的狭小空间，就将南方制药厂筹建办公室设在

这里,调侃这里“斯是陋室,惟吾德馨”。这个驯犬棚他们待了整整三个月。后来曾随同赵新先钻驯犬棚的创业元老对这个驯犬棚是这样“量化”的:平均每人1.3平方米居住面积。

白天他们上山勘察,填沟平荒,采购建材,各奔东西,晚上他们躺在用木板隔就的地铺上,就着昏昏油灯,安排好第二天的工作。他们用铁皮搭起了厨房,大家轮流做饭。半个月下来,他们已个个都成了黝黑精瘦的模样。

然而,自然环境的艰苦和无助,对赵新先来说并不是最难的,最难的是与传统体制的繁文缛节的种种碰撞。当时他们在山上没有电话,要请示汇报只有乘坐一辆破吉普车往市区里去赶。

赵新先终归是一个不甘心被锁住手脚、锁住思想的人,他决定斩断锁链,轻装上阵。他开始先斩后奏。对于不必要的繁文缛节和那些陈旧的规章制度,他能绕的就绕过去,绕不过去就利用自己的智慧和机巧应对它。在旧经济体制存在的巨大罅隙里,赵新先培养了自己超常的胆量,又用非凡的胆略悄悄地开拓了自己的空间。

在赵新先的许多“越轨”事件里,最著名的就是他擅自做主,超计划地研制了“NF—A型”中药自动化生产线。

以往,我国的中药生产一直沿用传统的手工制作方法,不仅生产流程长、劳动强度大,而且生产效率和经济效益低,与我国日益发展的医药事业很不适应。一次,赵新先从有关杂志上找到一份关于日本设计和制造中药自动化生产线的资料,读后很受启发。他就根据这份资料,参考国内一些制药机械的先进经验,自己构思了一套中药自动化生产线,取名为“NF—A型”线。可是根据原定计划,在500万元的建厂费中只有50万元是设备购置费,而这套中药自动化生产线造价110万元,高出计划金额一倍多。怎么办?不上,这关系到药厂今后的生存和发展;上,钱从哪

里来，向上级要钱吗？正是国防经费压缩时期，肯定没有希望。那一夜他彻夜不眠。最后，他果断地做出决定，暂时借用原计划用来盖办公楼和食堂的那笔经费，将“NF—A型”线交由在国内具有一定声誉的武汉制药机械厂设计制造。

几个月后，“NF—A型”中药自动化生产线试产成功。这套生产线把中药生产的提取、浓缩、干燥三个工序合为一个工序，从投料到出产品，全部生产流程实现自动化、密闭化，每天生产的药品可供20万人一日两次的用药量，而全车间只有9名工人，每天三班倒，每班只用3人。从投产到1993年，这条生产线人均生产了近两亿袋“三九胃泰”，全部符合国家药品有关标准。1988年6月经全军医药专家鉴定，一致确认“NF—A型”中药自动化生产线设计合理、工艺先进、经济效益好，属国内首创。这条生产线的录像，曾被国家医药局拿到由联合国在西班牙召开的有130个国家和地区参加的世界植物药开发会议上播放，受到与会专家的一致好评。

但赵新先却为此付出了代价。有人直接告状到总后勤部，说赵新先独断专行，目无领导，擅自挪用巨款等等，连同其他一系列罪名，搞得沸沸扬扬，大有黑云压城城欲摧之势。为了查明事情真相，总后勤部特派来五人调查组进驻深圳医疗中心。当调查组从上到下，从领导层到普通工人，进行了一番深入细致的调查之后，那些罪名均被一一否定。最后，调查组代表总后勤部作出结论，全面肯定了赵新先的工作成绩，平息了这场风波。

很多人为当时的赵新先捏了把汗。不过，赵新先和三九能做大，很大程度上靠的就是当年的这份胆气。就是在“NF—A型”这条先进的生产线上，“三九胃泰”冲剂等科研成果经过国家医药总局鉴定核准后投入批量生产，三九开始起步。

“三九胃泰”而今是名满中华，但当时，市场经济并没有厚待

它——成百上千箱产品堆满了仓库，就是卖不出去。赵新先又当起药厂推销人员，带着推销队伍几乎跑遍了全国所有大中城市。据说赵新先每到一处做推销，他都特意穿上了军装，衣冠整齐，以期能给客户们一个可信赖的第一印象。他首先从自己谈起，让人们认识到面前这个看上去朴实憨厚的军人，其实是一个颇有些资历的药学教授。接着就谈他的企业是如何经国务院批准，利用军队自己的科技优势开创事业的；他谈到第一军医大学的雄厚实力，以及在筹建不到一年的时间里就出了产品，然后才开始介绍他的三九胃泰。在那个年代，自我推销讲究给人最突出的印象，就是诚实可靠、胸有成竹。而赵新先恰巧做到了这一点。

凭着冲劲和赵的个人魅力，南方制药厂投产第一年，只靠三九胃泰一个产品就创出1100万元产值，比上级下达的指标翻了一番。1990年南方制药厂的产值是6.36亿元，利税1.0748亿元，总资产0.6188亿元。正是这个成绩单，让总后勤部下决心把他们在深圳的34家所属单位合并起来成立三九集团。三九由此起飞。

从最差的境遇里一步一个脚印干出来的赵新先因此将“艰苦创业、实业报国”定为“三九精神”。三九集团的陈列室里，就摆着这样的对比：一把生锈的铁锹和世界领先的电子中药房，500万元借款和2001年最新统计的175亿元资产，一间无法遮风避雨的窝棚和135间药厂。这些都是在16年间完成的。

三九资本故事

现在该回头看一看三九集团与占用的25亿元现金了。

衡量一个企业是否够强够大，主要有这么几个指标：营业额、利润、现金流、总资产。营业额能看出增长的态势，利润能看

出增长的后劲,现金流能看出企业是否健康运营,而总资产则是企业历年积累的资产总额,代表企业的实力。

三九是一个总资产196亿元,年销售额76亿元的企业集团,至于现金流,按照每年周转3到4次的算法(原则上好的公司现金流的回笼应该在100天以内),其每年的现金流应该在20亿—25亿元之间。也就是说,三九集团侵占上市公司的25亿元相当于三九一年的现金流。

也就是说,一旦要求以现金的方式进行还债,三九集团的资金链条要重新改写,甚至有可能让三九崩盘。

那么,是什么让三九铤而走险呢?赵新先把这25亿元又花到哪里去了呢?赵新先为什么要动用上市公司的现金,为什么不用其他方式进行资本运作呢?人们可能有很多的疑问。

一个问题一个问题来回答。第一个问题是,为什么三九要从资本市场拿钱?

1992年,三九制药厂与彼时正在中国急剧扩张的泰国正大集团合资,组成三九正大药业有限公司(即今日三九药业有限公司前身),三九占51%股权,泰国正大则以出资2000万美元的代价拥有49%的股份——这已是当年中国对外资政策的极限了。1994年底,该公司增资扩股,正大集团等外商投资者共认购了6000万美元,此时三九仅占31%股权,三九药业成为外商控股企业。

这两次出让股权的交易,让三九一下子拥有了近9000万美元的巨资,使三九插上了第一次腾飞的翅膀。此后赵新先时常对部下说,那真让自己开了一回关于资本运作魔力的眼界。

自此,赵新先盯上了资本市场。

1998年7月16日,三九借壳宜春工程上市,1999年3月实施配股,成功融资1.16亿元。2000年,三九先是在3月9日整合自身资

源后以三九医药主板上市成功，一举募得资金16.7亿元，这个数字接近三九1999年前10年医药产业利润总和的3倍，赵新先豁然开朗，在资本运营的路上越走越远。兼并、收购……三九在全国各地到处点火，掀起了一场又一场并购风暴。到2000年底，集团总资产已达152.5亿元，就连三九这个品牌，无形资产价值73.88亿元。2000年10月斥资3000万元兼并四川长征制药厂一举成功，2000年11月又以5300万元代价受让上海胶带股份有限公司29.5%的股份，取代上海华谊成为其第一大股东。

三九集团成为在中国资本市场里坐拥三家A股上市公司的翘楚，与新疆德隆一起被坊间称为“重组之王”。

接下来的一个机会纯属巧遇。1999年底，国内最大的金融租赁公司深圳金融租赁公司因资不抵债，四处寻找资产重组机会，找到三九门下。而这个公司除可开展大型医疗设备、通讯设备、金融资产和飞机等租赁业务外，还具备向其他金融机构借款和开展同业拆借的资格。

这对三九不啻是天赐良机。通过资产重组，三九以50.29%的股份控股了这家公司，合作伙伴是10家实力雄厚的金融企业，并立即通过这家公司展开了一系列运作。2001年三九投资13亿元开万家连锁药店，基本上就是由金融租赁公司出资的。对外界传言甚多的三九掌控的深圳金融租赁公司的本来面目，三九集团副总裁申军的答复是，这家公司“只涉及对三个上市公司的融资业务”，它最早的设计是“三九银行”的雏形，后因没有获得相关批准，而只派作“给三九理财的财务公司”之用，其同“三九银行”的真实性质应该是一致的。

不过，这个公司也为三九带来了更大的风险。因为有金融租赁公司，只要他们愿意，至少可以让大家的账都做得很好看，这有可能使三九醉心于此，而放弃实业领域。这可能也是2001年中

期有家媒体宣称三九将主业转为金融业并将淡出药业，竟然招致不少投资者关注的原因。

在赵新先眼里，这个金融租赁公司的存在使三九非常像GE，因为GE也有一个金融租赁公司，而GE的金融租赁公司主要是向GE的其他业务部门提供资金支持和抵御风险等金融服务，而在赵的心中，深圳金融租赁公司的主要职能也就是为三九的扩张提供资金动力。

不过，不知道是不是为了掩饰这个目的，还是想在达到这个目的之外，顺便使深圳金融租赁公司广辟财路，三九重组该公司成功之后，做的第一件事竟然是垄断了国产新舟60型支线飞机的租赁业务，并且同国内好几家地方航空公司签约。这件事被大事张扬，但像为三九连锁药店出资13亿元这样的事，三九方面一直在淡化处理。一家媒体报道此事时，干脆用“利用金融租赁公司融资，银行愿意帮三九‘做局’”的标题。除了在国内资本市场呼风唤雨，赵新先还几次试探着将脚迈出国门，到国际资本市场拿钱。

在国内上市之前，赵新先还会拿部分资产准备到香港上市。1994年，国家批准三九药业在香港发行H股，为拿回控股权，赵新先动用了7亿元人民币的贷款，又把外方61%的股份全部买回来——因为香港上市之后，拿回来的钱更多。殊不知，当一切顺利通过，三九正在等待联交所消息时，席卷亚洲的金融风暴突兀而起，香港股市陷入历史上最低迷的时期。如果上市拿的钱跟以前出让股权所获差不多，那三九费那么多劲干嘛？赵新先主动放弃了此次上市。

2000年三九也准备将雅安三九的中药现代化和生物工程药两大项目包装后上香港创业板，但最后仍然主动放弃了，原因当然也是碰上香港股市大跌。

而2000年成立的三九健康网本来就是按照上美国纳斯达克的方向做的，也因为2000年的网络概念股雪崩而不得不暂时放弃。

但三九在资本市场上的雄心还是没有破灭。赵新先说，三九目前所属的药业企业有三十多个，以后还会收购更多的相关企业，这才能把三九做成最大的医药企业。但要实现这一目标，仅靠两三家上市公司筹资是不够的。首先三九雅安中药注射剂厂项目以红筹方式上香港创业板，由三九香港实业有限公司持有上市公司80%股份，此事进展相当顺利，正在等香港创业板市场的复苏；三九也没有放弃到美国上市的努力，赵新先说那不过是迟早的事。

赵新先透露说，他的打算是五年内三九还要在国内主板市场买3—6个壳资源，使三九成为全国拥有上市公司最多的企业集团。2001年8月，三九已经和四川的蜀都A、重庆百货、青海明胶等三家上市公司进行过“亲密接触”。蜀都A后被放弃。同重庆百货经过几个月接触，准备将三九的西南地区药厂装进去，双方已经达成协议，正准备签字——很不巧，碰上了证监会通报批评三九医药巨额资金被占用。而这几乎是砍断了三九的资金链，在赵新先受调查阶段主持工作的三九集团副总经理申军说，签字已经被无限期推后。

同时，跟青海明胶的谈判也已经进入达成协议的阶段，但因为该公司还有一些财务疑点，现在看来，三九要对其进行重组，时间亦将被迫推后。

资本运作是需要真金白银的，三九原本想用三九医药的现金做连环套，看来要成为一场春梦。

扩张之乱

第二个问题是，三九到底想用这25亿元做一个什么样的宏伟蓝图出来呢？

让我们先整理下三九漫长而复杂的扩张路线。

之前，三九只是一间中药冲剂生产厂，赵新先认为中药针剂会是一个很有空间的产品，但三九自己搞一个针剂厂几乎不可能，因此四年前三九医药与雅安制药厂合资组建了雅安三九药业公司，四年来企业产值增长了25.5倍，销售收入增长17.5倍，利税增长34倍。2001年5月20日宣布再投资1.4亿元，将四川雅安建成我国生产规模最大的、技术水平最先进的中药注射剂生产基地。

更早之前，三九集团以3000万元收购四川长征制药厂更是被视作购并经典案例。三九借此一举拥有一个大型抗生素生产基地，三九更声称会将其建成集团内最大的西药生产基地。据称此次购并涉及总资产5亿元，是国内医药行业迄今最大手笔的收购。

三九集团出资3000万元，受让乐山市国有资产经营公司所持8430万股，控股65.75%。但实际出资并不止这么多——新任三九长征总经理曾晓春透露，三年内三九集团还将在长征制药厂的人员剥离、离退休人员费用上负担近3000万元的支出。

前段时间，新成立的德阳三九药业也宣称将投资3亿元，将此地建设成为全国最大最先进的中药固体制剂生产基地。

2000年12月，三九医药决定以现金出资1500万元受让深圳市匹基生物技术开发有限公司25%的股权，成为其第二大股东。

匹基公司注册资本750万元,主营核酸扩增PCR荧光系列体外诊断试剂盒的研发、生产及销售。

如法炮制,从1995年到现在,三九集团一共兼并了60多家企业,其中制药企业有40多家。三九从来没有说过他们为兼并这60多家企业花费了多少,因为在其公布的兼并成本之外,还有兼并成功之后的投入、兼并不成功的成本等等。但据某行业内部人士估算,应该不会低于30亿元,这可是白花花的现金。

此外三九还斥资1.3亿元用于广州三九脑科医院二期建设,由三九集团兴建的亚太地区规模最大、档次最高的现代化脑专科医院在广州落成。

三九集团投资的项目还有很多。

三九的第二方面军是全面占领国内药品零售市场,也就是前段时间媒体炒作得很火热的“三九贷款13亿元在全国开万家连锁店”。与此同时,三九在全国各地收购药店的动作从来就没有停止过,主管这一块的三九医药贸易公司总经理崔军已经为此花了1亿元出去。

三九选择冒这么大风险自建销售网络,是遭受重创之后的亡羊补牢。赵新先说,原来的“三九胃泰”在中国肠胃药市场曾占据56%的市场份额,但现在只有15%—20%,市场老大的位置让给了“舶来品”吗丁啉,这就是销售受制于人造成的恶果。

三九的第三方面军是出击国际医药市场。

三九一直对没有很好地开拓出海外市场耿耿于怀。

三九最早向国外伸出触角是在1991年底,在德国柏林富商巨贾们济济一堂的欧洲中心大厦,三九第一家海外公司挂牌;1992年5月,一个被命名为“九美公司”的三九企业又诞生在美国旧金山,该公司是赵新先本土化的试验点,公司总裁由一个美国人担任,定期向赵新先汇报,2000年这家公司销售收入已达到

1500万美元。

1995年,三九将一幅“999三九药业”的广告牌挂上了纽约时代广场。这是时代广场第一幅中文广告牌。

2001年6月,三九药业宣布在日本成立合资企业“三九本草坊药业”公司,三九药业计划在2005年时使其年销售收入达到120亿日元。

作为三九第四方面军登场的是三九在网络等新兴产业上的大手笔,这也是赵新先最重视的新生力量。

赵新先的战略是,2000年成立的三九网络,目标在组建以三九健康网为旗舰的联合舰队,全面整合三九网上网下包括传统产业的所有资源。这是三九最值钱的资产。整合就是生产力。赵新先的话再明确不过了,三九网络战略就是其未来战略,承担的是整合资源的重任,代表着健康产业与网络产业深度融合的实践与探索。

不过,与此同时,三九在网络上的一掷千金也让人咋舌。在网络泡沫破灭的今天,三九仍然没有丝毫放弃以三九健康网为首的众多网站。2000年7月继新建三九音乐网之后,三九又入股西陆网,现共拥有13个公众服务网,29个企业网站——IT业内人士测算,像三九如此大规模地建设网站每年花费起码要超过5000万元,而且现在还只是烧钱的开始,赢利前景还遥遥无期。

赵新先的如意算盘是:“三九要在十年内建设成为亚洲最大的医药工业企业,但三九在全国医药行业中还不算是最大的,我们仅仅在中药方面是最大的。那么,就要进行战略上的转化,从最大的生产商转化为最大的供应商企业,然后再转化成为一个具有个性化健康服务体系的企业集团。”

看了三九这些让人眼花缭乱的大动作,可以明显地了解到赵新先的布局安排:先并购国内跟三九有互补功能的医药企业,

夯实底部，再在此基础上，整合互联网资源，建设全国最大最好的健康产品销售、服务网络，牢牢占住中国医药市场头把交椅。

想法是好的，但看看这些项目，每一个都动辄需要几千万乃至上亿元，连锁店项目甚至一掷13亿元，而三九集团2000年销售总收入也就70亿元左右。在集团内部，资本经营本身不提供现金流，现金来源还是要靠传统生产制造业。如此扩张，钱从何来？

更何况，在这些看上去很美的项目中，不乏好大喜功的“工程”：三九在香港建的“中药港”，深圳东部“大龙健康城”等。又如仅一家连锁店搞“999无糖颗粒电子冲剂”电子调配柜一项投资就要几十万，而三九在石家庄、武汉等城市的“百家店”连锁工程已经全面铺开。如果按原计划实施开来，10000家连锁店可能用全部“挪用的25亿”资金都打不住。

多元化的苦楚

三九靠药业起家，赵新先是一位药学教授，但从一开始起，赵新先的三九就主客观地朝着多元化的思路去发展。

主观上，赵新先和其他同时代许多优秀的企业家一样，赶英超美的雄心时不时让他做出些有激情但缺少实际价值的多元化抉择。有消息说，三九一段时间热衷建高尔夫球场，比如在深圳大龙健康城投资建造90洞的中国第一的高尔夫球场，在四川名山建73洞的高尔夫球场等等。

赵新先对房地产兴趣也很大。据说早在创业之初，好学的赵新先在阅读《香港百家大富豪》这本书时，他将这些大富豪放在一起加以类比，结果他发现这一百个大富豪98%都经营房地产业，并且从中获利颇大。在三九集团成立后，赵新先把房地产

特别列为集团中仅次于制药业的第二行业。有确切的资料表明，赵新先曾经有意盖一栋81层的“三九（999）国际大厦”。之所以盖这个楼层不仅是因为这个数字是建军节的象征，还意味着它将成为亚洲第一高楼。最初的设计，它的三分之一是五星级宾馆，三分之一是高级写字楼，另外三分之一则是商业楼，包括娱乐饮食在内；它的前方是一个宽阔的、同样令人吃惊的“三九广场”；它的最高处是一个旋转餐厅，当它启动之后，不仅可以俯瞰深圳全景，还可以遥对香港“一览众山小”。这栋大厦最后没有盖成，不知道是不是因为有史玉柱和巨人悲剧在前。

客观上，三九集团的成立有拉郎配的成分在里面，一开始就是一个多元化的体系。

1991年10月，根据中央军委关于加快军队企业集中归口管理的指示精神和国家有关组建企业集团的要求，解放军总后勤部经国务院经贸办核准，以南方制药厂为核心企业，联合总后系统在深圳的34家企业组建“三九（999）企业集团”。总后党委在集团成立的时候也给赵新先下了一个任务指标：5年后，也就是1997年产值要达到50亿元。

然而，在当时集团所属企业中，已经开始运作的生产经营项目达20多种，1992年总产值16亿元，利税总额2亿元。五年内翻两番，对一个已经有十几亿规模的集团来说，谈何容易。

为了完成这一任务，从1992年开始，赵新先对所属企业也实行“放水养鱼”，三年之内不取分文，到1996年，各企业上交利润总数必须达1000万元以上，最高的要达到5000万元。你总经理行与不行，指标上见；超额上交利润的，分红标准可以提高到20%，完不成的下降5%—10%。

这五年是三九的多元化发展时期，三九东征西讨，八方兼并，号称包括制药、汽车、农业、旅游、房地产、商业、酒业、食品

“八大产业”。八大产业为三九闯下不小名声,但是多元化的缺点也慢慢显现出来。比如发展空间大、赢利良好的主业得不到足够资金和精力投入,而其利润又为一些赢利不好、市场恶化的产业作出了牺牲,集团内部出现了拆东墙补西墙的情况。这不是合乎市场规律的做法。

这种放水养鱼加东征西讨的方式虽然确保了五年内翻两番的目标,但三九集团也落下个投资多元化、主业不“主”的毛病。

赵新先后来也意识到了这一点,他决定对三九内部进行梳理——原先常挂在嘴边的三九“八大产业”,进入2001年后不知不觉间变成了“以生命健康产业为主营,信息网络和金融租赁两大产业为支柱”。对于这个主营业务和支柱业务,赵新先有一个相当精妙的比喻:“主营好像是飞机一样,支柱则像飞机的两个发动机,它们推动主营发展。”

按照赵的这一战略布局,三九开始进行产业大调整——2001年,三九集团下发文件,明确母子公司关系为三级,严禁下属公司设立四级子公司。此外,淘汰了收益不好的汽车产业,而对其他既不是主营业务,也不像支柱产业的比如房地产、酒业等,三九则将其组建成集团——2000年三九酒业集团组建成功,2001年上半年外贸集团组建,下一步还要把房地产、酒店分别组成两大集团——使其发展对三九主体本身不产生巨大影响,而将集团的精力、财力、人力集中于飞速发展赵氏看好的药业。

为确保这一策略的实施,三九先后祭出了三大杀招,对集团进行“分流清洗”。

一是对集团所有二级公司不担保、不借款、不拨资金的“三不政策”。在三九,为提高效率而形成的集中财权、全集团使用一个资金结算中心的弊端正开始显现,效率提高的代价是财务的混乱。赵新先果断下令,对集团公司与二级公司财务进行清理划

线,二级公司实行财务独立。

2000年11月3日,赵新先将集团所有高层管理人员聚在一起,召开三九集团未来五年发展规划会。在这个会上,赵氏言辞恳切地鼓励那些已在业界叱咤风云的部下:“要有决策、管理能力,不要再依赖谁。”这话背后的真实意图是,集团要求所有二级公司对自己的财务负责,不要以一个公司的失误影响整个集团公司或整个五年计划的大局。

这样,集团公司开始对二级公司实施“三不政策”,减轻集团公司的风险,减少内部企业之间财务风险的关联度。

第二招是分离非核心业务。按赵新先自己的说法,三九集团的大致架构是“生命健康产业为主营,信息网络和金融租赁产业为支柱”,而对于遍布全国的十余家三九房地产公司、兰考葡萄酒业公司、广东清远市平远县南台酒厂、陕西三九杜康酒厂等等,没有那么多精力和财力去支持其发展壮大,又担心它们有朝一日有甚不测对集团公司产生影响,把它们分离出去,自己成立集团。

第三招是对不赢利或赢利前景非常渺茫的经济实体果断“壮士断腕”。三九发展前期,在全国群雄蜂起的混乱局势下,未经深思熟虑就在各个行业里大肆兼并;但现在看来,一些兼并几乎可称是“无序”,拖累了三九不少资金。三九悬崖勒马,从这些没有核心竞争力和存在亏损黑洞的企业里果断退出,以避免更大的资金损失。目前从三九集团得到的统计数据是,其对如此情形的下属公司已经清理掉76家。但三九为此损失的具体数目,在内部都还是一个保密的数字,惟一可以相信的是,这绝不会是一个小数字。

现在我们可以来看看三九医药被挪用的25亿元资金到底被用到何处去了:

一是用于在三九医药上市前的1998年即开始急剧扩张的资本链。而在这些资本链中,损耗不小。据透露,三九集团“无序的兼并和扩张”的直接负作用是官司多、负债多、黑洞多。除了几个公开案例,三九的“小兼并”也是触目惊心的。

二是盲目地搞好大喜功的“工程”。据透露,三九确实有过庞大的投资计划。在香港建“中药港”,已经启动的工程包括在香港中环最旺地段购买了一栋楼,后“中药港”流产,这栋楼则被分租出去,但购买地产所损耗的资金差价至今还没有一个统一的数字。三九的另一个大工程是在整改通报前不久才奠基的深圳东部“大龙健康城”。据说,这个工程号称规划创深圳特区三个“最大”——最大宾馆,在别墅中建最大的保健医院,最大型99洞的高尔夫球场。现在工程将大大缩水,而已经投入购买地皮的资金和原计划投资规模也暂时成了“秘密”。

三是链条复杂的三九上市公司板块。三九集团握有三九药业、宜春工程(后改名三九生化)和胶带股份三家上市公司的控股权。从资本运作面来说,在大市利好的时候获利丰富。三九在网络公司的巨资投入也曾经令众多大牌网络公司为之汗颜。据说三九健康网的实际用途有两处:一是为三九销售布局;二是为了注入一家香港上市公司。

军人赵新先

在中国证监会对三九有所动作之前,三九的特殊背景也曾被人提起。作为中国最大的综合型制药企业之一,三九俨然成为南方创新企业的代表,也使它在整个中国军方企业中脱颖而出,成为全军学习的标杆和榜样。但在这个企业背后,三九的资本魔

方却使大部分投资者看不清，坊间对此传言颇多，一种说法是三九虽然已经和军队脱钩，但很有背景，不同于一般企业，而这种权力寻租对三九的壮大作用甚大；另一种说法是三九有太多的故事，三九不说，外界不清楚。但赵新先和三九从来没有对这些传言进行过正面回应。

军队企业背景在关键时候也没给三九帮上忙。

在所有央企中，三九集团显得有些特殊，它似乎一直都不太避讳自己的央企身份，至少在公开的报道中，人们很早就知道了这个不是秘密的“秘密”。

赵新先拥有军籍，其文职二级身份在全军中也总共只有四十几人，工资待遇相当于中将（相当于副部级）。赵新先很在意自己的军人身份。不过，作为总后勤部最大的两个军队企业之一的三九集团，只有赵新先一个人是军人。

前文提到，赵新先原是广州第一军医大学的教授兼药局主任，为部队文职干部。1985年6月，他创办了南方制药厂，实际上在当时只是军医大学的一个校办工厂。这样的工厂无法获得地方医药主管部门的批准，最后是从军队系统拿到了合法的“出生证”。

很多报道在说到这一细节时都提到了赵新先“举债500万元办企业”。事实上，这500万元是广州第一军医大学出的，但在当时并没有明确是投资还是贷款；一年后，赵新先还了这笔钱，同样也没有明确是还贷款，还是给了股东100%的回报。总之，广州第一军医大学成为事实上的企业出资者和所有人。

赵新先和总后勤部的关系真正密切起来是在1991年。

这一年，总后勤部出资一亿元现金从广州第一军医大学手中收购了南方制药厂。

这一元元既是对军医大学的补偿，也可以看做是一个交易

价格。

于是,1992年10月26日,在被总后勤部收购的南方制药厂基础上成立的三九企业集团(深圳南方制药厂),注册资本金为16051万元。同时,总后勤部将其在深圳的固定资产基本全部划归三九,其中最大的一项是原属总后勤部的另一企业——新兴企业集团下的新兴宾馆,更名为“深圳三九大酒店”。此后,三九每年向总后勤部缴纳6000万元至7000万元的利税。

三九后来成为总后勤部直接管理的两大军队企业。

赵新先的军人气质极其浓郁,其在三九的威望也极高。

回到三九的“827事件”,如果对三九的“三宗罪”找一个根源的话,答案只有一个:三九存在严重的、眼下在中国证券市场最受瞩目的法人治理结构问题。中国证监会调查明白的三九每一宗违规事实背后,都是因为三九财务、人事、经营大权全部掌握在赵新先一人手里。

事实上,在国内上市公司中,大股东占用上市公司资金几乎是个公开的秘密,这也是部分股东费尽心机争夺大股东之位的原因之一。但是,三九占用的太多了,这种恶劣的情形很可能会使三九成为受打击的对象,而且对于三九的稳健发展隐患极大。为此,曾一手操持三九医药上市的三九医药原副总经理兼董事会秘书许宁博士曾私底下劝过赵新先,但对于一手创建三九、在三九具有绝对权威的赵新先来说,这个声音太过微弱。以致后来出事之后,这事被传了出去,有人批评说,这样正常而毫不过分的劝谏都只能在私底下传递,其实意味着三九整个企业机器已经在不正常地运转,管理层缺乏交流,还是军方的上级命令,下级服从上级并执行这种模式。

“827事件”后的8月28日、29日、30日,接连三天,三九医药董理会、监事会和高层管理人员一直关在一间不为人知的宾馆,闭

门商讨三九未来前景和应对之策，召开一次前所未有的冗长会议。

赵新先在那接连三天召开的几次会上对自己的沉痛思索有一些表露。他坦诚地说，三九以前脱胎于军队企业，从计划经济向市场经济转轨过程中，在企业内部，上级指挥下级、下级服从上级和结算统一等等成为运转规律；尽管经过股份制改造，现在已成为公众上市公司，但原先的一些坏习惯和办事程序没有得到根本转变，这才造成了此次违规。话语间露出了几分日暮途穷却发现走错路了的苍凉。

但如此强盛的三九集团，如此聪明的赵新先怎么会犯这样不识时务的错误呢？

赵新先是个什么样的人，作为他主要副手的三九集团副总经理申军应该最清楚。在随后赵新先因三九医药案受到中国证监会调查而离职的一星期里，正是申军受命主持整个三九集团大局。申军说，赵新先这个人绝对不迷恋财富，这点他申军可以拿人格担保；但赵新先对权力的态度则可能是计划经济体制下所有人的通病。

《21世纪经济报道》记者康庄在2001年年底曾经与赵新先有过一次面对面的访谈，在这次访谈中，赵新先依旧认为三九作为军队企业长时间的思维习惯让三九栽了这个大跟头。

记者：跟您谈话，肯定绕不过三九医药被通报批评的事情。因为三九是全球惟一家大型中医药企业，三九医药风波在世界范围内引起了广泛关注。那么到底你自己是如何看待这次三九医药违规事件的？

赵新先：对于三九医药违规事件来说，这次违规是三九在转轨过程中的一个违规。原因是当初在军队系统里被认

为是完善的那种整个系统只设一个统一财务结算中心以及整个军队式的管理方法，和市场经济里上市公司的管理办法产生了碰撞，又正好赶上三九离开军队进入地方的初期。所以说三九医药违规是三九在转轨过程中的违规，是恰好撞在这个节骨眼上。

可以试想一下，如果三九至今不离开军队，这个事情恐怕就不会发生；同时如果三九当初创业时就不是军队的企业，这个事情也不会发生。

记者：那就是说，如果三九还是军队的企业，这一套管理体系和财务系统正是军队所要求的，当然不会违规。而如果三九当初创业时就不是军队企业，那么三九早就适应了市场经济对企业管理体制的要求。言下之意，三九医药此次违规确实是“撞在了节骨眼上”？

赵新先：对。不过，三九这次违规，和其他一些上市公司违规在性质上还是不一样的。我们这次的性质就像在足球比赛中临门一脚的时候，我们没守规定，冲了一下，被裁判出示了一张黄牌。

教授赵新先

赵新先很自得的另一个身份是他的教授头衔。在一次接受采访的时候，赵新先得意地告诉对方：在国务院系统的企业中，中国成功企业家中有教授头衔而且现在还在当教授的只有我赵新先一个人。

赵新先在三九集团建立了博士后工作站，同时担任几所大学的教授，其中最最有来头的是清华管理学院的管理学教授。

赵新先也颇有些学者风范，他中等身材，微胖，戴一副宽边大眼镜，一派慈眉善目的和善模样。

赵新先不仅在发家上充满知识创业的传奇色彩，在管理企业上，赵新先也与众不同，其在三九倡导的三九机制堪称创举。国家经贸委和中央电视台曾经制作过一个研究成功企业的VCD教材，其中将“三九机制”在推荐的管理模式中排名第二，仅次于“海尔经验”。

如前所言，三九的发展历史与众不同。最早的南方制药厂是赵新先一手建立起来的，但随后总后勤部把它在深圳的三十多家企业都并入了三九集团，三九由此复杂了、庞大了，管理就成为极其严峻的问题。

不过，赵新先感到很幸运的是，总后勤部是个开明的“婆婆”，原则上只管赵新先一个人，连三九集团的副总经理都由赵来任命，至于三九集团的经营管理，更是放手让赵去干。三九从1995年开始在全国范围内东征西讨、大肆兼并，也是企业自己的决定，总后勤部并没有对其进行干涉或管理。

正是因为这个渊源，才出现了三九集团下属有数十家企业的法人代表均是赵新先的情况。而赵氏在企业发现过程中发现，这样集权的方式对于刚开始建设市场经济的中国国情来说，特别适合，高效、简单；出了事责任人也很明确，一般国有企业里常见的有便宜争着占、有责任拼命推的现象在三九不再出现，好处不少。

其实，随着企业的膨胀，为了加速实现赵新先的三九“15年内进入世界500强”的目标，三九实际上自1995年收购四川雅安制药厂开始，就已经进入快车道，甚至已经停不下来——在快速奔跑中很多问题都可以用“发展”来掩盖，而稳健发展则要求“慢工出细活”，更考验企业文化和管理水平。

在快车道的企业发展过程中,兼并战线拉得太长,面太宽,三九明显感到干部储备不足,有时只能派一两任干部去打理一家企业。而面对被收购企业可能出现的原管理层惯性阻碍和观念磨合,为了将三九企业文化贯彻下去,保证控制力,三九不得不赋予这一两位干部以特别的权力,这种权力几乎是凌驾于企业三会之上的独裁权力。由于赵氏的个人魅力和三九的企业文化,加之企业扩张极快,在三九扩张实践中,这种集权体制极其得心应手,而出问题的少之又少。

为适应三九快速发展的需要,赵新先将其经验进行总结,建立了一套名为“三九机制”的集权管理体制。赵氏将其总结为“党企一体的法人负责领导机制”、“科学民主的企业决策机制”、“整体运作的独立自主的生产经营机制”、“反腐保廉,廉洁自律的监督制约机制”等四大机制。

赵新先自己就说过,他专门研究了世界上著名的成功跨国企业的管理机制,对他们推行的首席执行官制很感兴趣,而这些首席执行官往往在董事会里拥有50%的话语权,在经营班子里则几乎是100%的话语权,这保证了企业决策能够迅速得到贯彻。而三九机制里的首席执行官,更拥有90%以上管理的权力。

兼并雅安制药厂是整个三九产业布局的关键一步,赵氏委派了跟他一起创业、又是从四川华西医科大学毕业的重臣曾晓春作为“西征元帅”。而兼并后雅安三九药业的成立过程则极具标志性地显示了“三九机制”里赵氏所说的这些特点。

三九以控股形式兼并雅安制药厂后,成立雅安三九药业公司,实行董事会领导下的总经理负责制。三九企业集团总裁赵新先出任董事长,董事会负责重大决策制定和企业发展规划制定等,日常经营由以集团副总经理曾晓春为总经理的经营班子全权负责。这里面,企业经营班子的形成、中层干部的任命、人事调

配、机构设置、生产经营和分配奖励等，都由总经理负责。

雅安三九还建立了跟总部联系紧密的财务制度。除公司内部财务实行电算化，及时提供企业运行状况的信息外，三九集团作为大股东还派出财务人员进行定期检查，并聘请会计师事务所对公司进行检查和审计。通过董事会、监事会、经理班子的职责分工，以及健全的财务制度和市场化的财务工作，雅安三九已经初步具备了“三九特色”的权力有效制衡治理机制。

在内部管理方面，雅安三九通过明确管理幅度和管理权限，形成了职责分明的层级管理体制，以充分调动广大职工的积极性和创造性。三九集团管理体制的一项重要内容是分层管理（即下管一级）、分级负责。公司实行总经理负责制，总经理下管到部门（如财务部、开发部等部门）部长一级，部长负责本部门的所有活动，等等。

三九集团的大部分部门领导对三九的这种做法颇为赞赏，认为这种制度既使自己拥有比过去多得多的权力，有了从未有过的宽松环境，又给了部门领导未曾有过的压力。通过责任和权力的明确，部门领导的责任感大大提高，相互推诿、扯皮的事情极少发生，各部门都在尽力履行职责，创造性地完成任务。

这种对“三九机制”的高度认同，造就了雅安三九被兼并改造当年即赢利并迅速成为三九赢利的重要来源的局面。三九的中高层干部都知道，在今天的三九产业链条中，三九健康网、三九连锁药店还只是纸上画出的大饼，虽然好看，却一时半会儿吃不进嘴，而三九赖以扬名立万的三九胃泰、三九感冒灵的销售和发展都已经到达顶峰，进入下降通道了，目前整个集团势头最好的产品正是雅安三九的中药针剂系列。

赵新先同时鼓励员工持股和对管理者推行期权制度，以促使企业管理者在面对“自己的企业”这样的概念时，能够自保廉

洁。你对国家、对别人的企业不廉洁、不爱惜,对于你自己拥有股权而且这个股权很大的企业,你能不廉洁爱惜吗?

不过,赵氏在三九集团内部没有任何一点股份或期权,与此形成鲜明对比的是赵氏以下,几乎大部分三九的企业都已经开始进行股份制改造,并且是在赵氏提出的“知识型企业”的概念指导下进行。三九下属企业的总经理或董事长都是大权在握,独掌党委、行政、财务、经营大权于一身,而且在企业里占有股份。具体的持股数各个企业不一样,但大致的平均水平应该在20%左右。这对于国内国有企业产权制度改革,已经是曲径通幽式的大胆突破了。

但是改到最后,整个三九集团有一个人的责、权、利仍然无法落实,更不用说什么持股、期权。他就是赵新先。

赵新先一手创办三九、带大三九,三九的每一点一滴进步都有着他的汗水、泪水甚至是血水,但是赵新先得到了什么?至今,赵氏仍然住在深圳笔架山下南方制药厂职工宿舍楼一个普通的六楼单元房,一百多个平方米。

在《知识经济》杂志组织出版的《财富良心》一书中,有这么一段描写:

在深圳这个滨海城市,到海边游泳或是散步避暑都是很浪漫惬意的事。不过,在风景优美的银湖畔,南方制药厂一套普通的三室一厅居室里,一位戴宽边大眼镜的老人没有出门,坐在沙发上看电视。

家里的陈设也并不奢华,这一切跟一个药学教授的身份十分相配——不过,这个普通的老人的另一个身份却是手里掌管着150亿元资产的企业家,正是他带着靠贷款500

万元成立的南方制药厂一路飞奔，坐上了“中国药王”的宝座。如果从16年里创造150亿元资产的企业家这个角度来看，这个家未免太寒碜了一点。

而且高度还是六楼。

这个家的主人就是赵新先。

曾有几位日本客人到过南方制药厂员工住宅区内赵新先的家。看着室内简陋的家具，日本客人不敢相信这就是拥有上百亿元资产的三九集团总裁的家。日本客人惊讶地问：“日本的大老板都住豪华别墅，你这位中国的大老板为什么和员工住在一起？”

赵新先对三九的赫赫战功，与三九对于赵新先的人情淡薄，互为表里，映射出整个中国国有企业在产权制度、经营管理者薪酬制度和分配方式上的不合理。

三九的问题，大半就是赵新先一个人的问题。对这多少有点敏感的问题，赵氏说：“这个问题我考虑没有用，我只有不去考虑。这要我的‘婆婆’去考虑，要国务院大企业工委他们去考虑才行啊。哈哈。”

在三九还属军队企业的时候，赵氏有一个美名，叫做“爱赚钱，不贪钱”，但事实上，这是违背人的生物本质的。一个喜欢赚钱的人，一个头脑里的市场概念特别清晰的人，能在此前十多年中国如此混乱的市场中赚到大钱，把一个校办工厂做到中国企业排行榜里坐第49把交椅的人，他不会没有多劳多得、按劳取酬的思想。

只不过在国有企业这张皮里，赵氏不能对此有任何举动，否则就可能越过雷池，跌入深渊。因为到目前为止，国家对三九这家国有企业的改革仍然没有任何指示，如果赵新先都改了，那就

意味着整个三九的产权性质就变了。

这可是极冒险的事情，说不定赵新先还会因此被扣上使国有资产流失的帽子，小则视做将国有资产据为己有，大则视做贪污。极讲政治的赵新先当然还没有糊涂到那一步。

早在几年前，三九刚刚从总后勤部转入中央企业工委门下，为解决赵新先的问题，中央企业工委专门派了一个三十多人组成的庞大调查组开赴三九，研究三九改制的问题，并迅速形成了一个三九改制的初步方案，其中的主要内容就是股权多元化，所有权与经营权分离，而赵新先作为三九创业的主要功臣和多年主要经营管理者，在其中占有股份。

这个方案曾让三九人产生不小期待，也顺利通过了中央企业工委领导的批准，但当报告送到国务院，得到的答复却是：国有大型企业的产权改革问题不归中央企业工委管，这是体改委的事情。但体改委却从来都对三九的改革需求不闻不问。于是，三九产权改革的“最后突破”就此付诸东流。

这种情况使三九陷入了一个极其奇怪的怪圈：在中央企业工委那里，三九是个地地道道的国有企业，赵新先只不过跟倪润峰一样，是一个企业的经营管理者，三九再大，赵氏是不能在其中占有丝毫产权的。而在赵氏以下，每个企业都是直接面对市场，显得游刃有余，其产权安排更是当下最被看好的经营管理者持股的模式。

火车头跟列车车厢严重脱节。

赵新先61岁了，那么，赵新先退休后会得到什么？跟其他副部级干部一样，拿每月千把元退休工资？还是发一间疗养院房间让他休息？

而带着浓重的赵氏个人创业烙印的三九集团，离开了赵新先，又有谁能接替他那无可代替的位置，带领三九的战车冲向何

处？

种种疑问，萦绕在赵新先身旁。

赵新先1941年出生，2002年已经61岁了。他还是副部级干部，按照国家人事部关于干部序列的管理规定，他已经离退休之日（65岁）不远了。不管他是否仍然思路清晰、仍然精神矍铄，不管他对三九产生了和正在产生着多么巨大的影响，按规定他也要退休。

而赵氏退下之后，又有谁能够接下赵氏的衣钵，开动打着深深赵氏创业烙印的三九这辆庞大的战车，带领中国医药企业驰骋于世界医药产业市场？三九前15年的辉煌还能继续吗？

厉以宁说“国有企业领导是带着镣铐的林冲”。在广东、在深圳这样一个市场化程度相对较高的环境中，赵新先显得有些孤独，但创业者的使命感犹在。

赵新先能把握乃至改变自我的命运吗？

2002年的秋天对李经纬来说是个充满梦魇的季节。

这位广东籍的著名企业家在中国的经济舞台上风光了整整18年,但是,在他刚刚无奈地把一手创立的“健力宝”交出去、准备体面地谢幕而归的时候,却得到了一个足以永远毁灭其政治生命的判决:因涉嫌贪污犯罪被罢免第九届全国人民代表大会代表职务。

此时,三水市传出“健力宝四大老臣”的杨仕明、黎庆元、阮钜源“因涉嫌转移巨额资金而被双规”的消息,于善福则在几个月之前远赴新西兰,“暂时逃脱了一难”。在李经纬执政时期,这四个人分别是分管财务、销售、制罐厂和技术的副总经理,于善福更是常务副总经理,也是健力宝股权转让之后惟一保留了几个月高位的人士。

谁也不会想到,李经纬会走到这一步。

在健力宝转让给浙江国投签字仪式后的第二天,各大媒体刊登了李经纬“在会上难掩失落之色”的大幅照片,观者无不为之动容。

李经纬的失落不应只为个人大权旁落。他一生荣辱皆系于健力宝,在1998年、1999年他曾当选九届全国人大第一次、二次会议主席团成员,健力宝18年以来上缴的税收达到20亿元,赞助和捐助体育等各项社会福利资金近7亿元。

风光时,广东企业家无人能及李经纬。而且,李经纬是国企经营者中一棵18年不倒的长青树。这在一个省,乃至全国,也是硕果仅存。

2002年10月24日的《南方周末》头版头条刊登长篇报道《李

经纬陨落》，这篇报道把李经纬称为褚时健第二，同样把矛头指向体制困境。不过，这篇文章忽视了这样一个事实：在健力宝发展的后期，李经纬与三水市政府之间糟糕的关系加速了健力宝的衰落，诸如迁都风波、改制受阻、国有资产流失、贱卖健力宝等诸多怪现象，让局外人看得直摇头。在这种大背景下，健力宝最终易帜，李经纬最终失足注定是无可逃遁的宿命。

在大幕落下后，一个也许不合时宜的问题应该被提出：在李经纬陨落的背后，三水市政府应该承担什么样的责任？

在中国，企业是企业家的企业还是政府的企业，这是个问题。这个也许在海外很容易求解的问题却一直贯穿于中国企业的改革之路。李经纬和健力宝的故事是这条不归路中最司空见惯的故事，但却是最经典、最具有历史意义的故事。

一个本来可以成为中国可口可乐，至少可以超越娃哈哈的企业因为体制的伤而成了一个大企业病标本，委实有些让人痛心。

但愿李经纬的故事不再上演。

健力宝易帜层层谜团

健力宝举旗出售可能是中国经济历史上最难以自圆其说的一个故事，在这个故事中，充满了许多自相矛盾和无法理解的怪事情、怪现象。个中原因，是三水市政府和李经纬的貌合神离。

以举旗出售这事为例，按三水市政府的解释，早在2001年6月，由三水市府办公室、国资办、体改办、工业局负责人和健力宝两位副总组成的改制六人小组就已诞生。不过，三水市政府在酝酿股权出售时，并没有正式知会李经纬。

健力宝最初的股权架构是这样的：广东健力宝饮料厂占健力宝集团60%的股权，广信企业发展公司占15%，澳门南粤集团有限公司占10%，香港顺明企业有限公司占15%。也就是说，三水市政府持股75%。

李对此显然深感不满，在一次与部下的工作餐上，李突然脱口而出一句粗话：“他妈的，市里要卖股，我一点都不知道，就只通知我一起吃个饭。”

正是在这次饭局上，李经纬第一次与新加坡第一食品公司总裁魏成辉晤面，后者正是三水市政府最初挑中的买家。

六人小组为健力宝一下子引来了十几个买家。最为耀眼的有法国达能、摩根士丹利、汇丰投资基金、香港永富、新疆德隆等。最后选定达能与新加坡第一食品公司两家相关产业巨头。

达能控股娃哈哈、乐百氏之后麻烦连连。因此达能提出只要健力宝的品牌、渠道、饮料厂、罐装厂，对其他非主营业务不考虑。达能的计划自然出局。

新加坡公司一开始呼声最高。它是新加坡最大型的食品企业，旗下有16家企业，有“春卷皮大王”之称。为加大进入饮料业的筹码，新加坡公司拉来了一个有分量的收购盟友——美国Delmonte公司，这是一家全球最大的果汁饮料生产厂商。

新加坡对三水市的承诺中有一条颇为打动人心。他们打算将设在菲律宾的年销售量达到五亿美元的番茄饮料基地搬到三水。生产基地的大转移，意味着迅速复制第二个“健力宝”。

这么多厂商与六人小组谈，而且小组中还有健力宝的人，都到了候选人水落石出的时候，作为健力宝的总裁李经纬却不知道？这的确是件荒唐的事情。

不过，这个被三水市政府选中的新加坡公司却最终没有成为健力宝的主人。关于新加坡公司的黯然出局，版本众多，让人

无从相信哪个是真，哪个是假。

一种说法是，新加坡公司请荷兰ABN—AMRO银行的分支机构做的会计审计结论让“收购”僵持了下来，据说，这份报告显示健力宝负债高达16亿元人民币，一举吓退了新加坡买家。而另一种说法是，新加坡公司与它的收购联盟美国Delmonte公司突然发生“利益矛盾”，联盟体解散。

还有一种说法很有些中国特色，那就是在谈判的几个月内，新加坡公司的总裁魏成辉的包机几次停在广州白云机场。后有三水本地人说，这个魏老板每次坐包机来谈判，谈判对手钻进他的包机去谈，能谈得舒服吗？新加坡公司胜算很高，但在一些细节上忽略了“中国国情”。

得到最广泛认可的是从三水市政府角度琢磨出来的说法，新加坡方面错过了最佳时间。健力宝改制的酝酿期有三年之久，正式运作近一年，谈判过程六个月，最后的选择和来回反复只有一个月。三水市政府把转让的“了结期”原定在2001年年底。这种说法在张海入主后也被三水市政府提到，对于为什么要在这个时间解决问题，三水市给出的直接原因只有一个——春节前一个月是饮料订货的旺季，一切的变数要在旺季前显现并消除。据说，这几年每年1月份签的销售合同可达20—30个亿。而新加坡公司按照国际惯例要有漫长的“审计时间”，这就拖过了三水市定下的最后“了结期”——2002年的订货旺季之前。

不过，这个得到广泛认可的说法却是最值得商榷的说法。有时间表固然利于事情有节奏高效率地进行，但出售健力宝不是一个简单的事情，好的买家和好的价格比好的时间更重要，这是常识问题，更是原则问题。即便三水市铁心要卖健力宝，也不应采取争一时的赌气行为啊。

这里有个小插曲，新加坡第一食品公司黯然离去之后，李经

纬想自己“举旗”，遭到三水市政府断然拒绝。政府方面认为，健力宝改制的关键问题不仅是资金问题，管理机制、人才体系也早已遇到了瓶颈，到了非换血不可的地步。另外，李经纬提出4.5亿元的三年分期付款的方案，风险很大，有用健力宝资金来买健力宝之嫌。

局面又僵了起来，这时候张海出现了。

2001年12月20日，一直为健力宝转让股权而牵线搭桥的山东人王岩把新加坡第一食品公司总裁魏成辉送过罗湖。当天，王岩去了深圳威尼斯酒店与浙江国投副董事长张海见面。这是健力宝与浙江国投的第一次接触。

此前的11月20日，新加坡公司与健力宝的第一大股东三水市公有资产管理委员会签了一份股权转让备忘录，内容涉及三水市将持有的健力宝75%股权转让给新加坡公司。新加坡公司首付500万元（60万美金）定金，将对健力宝做补充调查，在指定日期开出1亿元的信用证。备忘录有效时间为一个月。

等待中的一个月也正是张海和他的收购团队往三水的路上一趟趟赶的时间。张海发现在广州—三水高速公路的路口加油站内有几十种饮料卖，惟独见不到健力宝的影子。市场的缺口使他进一步坚定了入主健力宝的决心。

2002年1月15日，三水市政府与浙江国际信托投资公司签订协议，把此前拥有的75%股权悉数转让，并把从澳门、香港两家公司回购的5%股权也一并转让。转让价格远低于此前与新加坡方面的交易价格，80%的股权售价仅有3.8亿元。

按照卖给浙江国投的价格推算，整个健力宝只值4.5亿元。这个出让价也是一个让人无法理解甚至无法接受的价格。一位人士曾参与健力宝的重组过程。他的判断如下：从健力宝的财务数据上分析，此前的4.5亿元的净资产评估值可能相当不准确，

因为如果健力宝18年来上交三水市政府的28亿元利税为真，那么从理论上说，健力宝至少应该有40亿元的净资产。

原因很简单，企业在1997年以前还没有增值税，当时的流转环节税综合起来一般不超过6%，再加上所得税，企业的各种税费加起来最多不会超过45%，以此推算，健力宝的净资产当有40亿元之多。

考虑到中国的特殊情况，资产约1/3会被用来打点各种关系，另1/3会由于管理不善跑冒滴漏，最终至少还有1/3存在，那么这个净资产大概也有10亿元左右。

健力宝的一个原高级管理人员直言不讳地说：“净资产不止3.8亿元，我看也不止4.5亿元，至少会有8到9亿元。”

那么，剩下的资产跑到哪里去了？

这位人士分析说，单是在内地，健力宝就有北京、镇江、西安、昆明、漳州等多个饮料分厂，有自己的房地产公司，有五星级的健力宝山庄，有38层高的健力宝大厦，还有为数不少的仓库。此外还有健力宝集团（香港）有限公司、健力宝美国公司、健力宝新西兰公司、健力宝澳门公司，这些公司的资产如何？是否都已经清算在内？1994年健力宝在美国纽约斥资500万美元购买的楼层是否计算在内？在三水本地一眼可见的观龙楼、世界之星夜总会等物业，是否计算在内？

直到现在，我们依然无法回答，所谓的李经纬转移资产，是发生在健力宝股权变革之前还是之后。

如果发生在变革之前，那么狙击外资进入就会变得更加容易理解。如果发生在变革之后，那么是什么原因导致他继续转移资产呢？这又是一个不好解释的问题。

这些谜团其实集中起来是一个问题：三水市和李经纬之间到底发生了些什么？

以李经纬的精明和气度，怎么会如此处理与三水市政府的关系？不应该，实在是不应该。是因为曾经占据半壁江山而功高盖主？还是因为其超强的公关能力让他肆无忌惮？或是因为三水市政府不闻不问让他有天高皇帝远的感觉？或是其他个人方面的原因？

同样要问三水市政府的是，健力宝是个国有企业，它的“老板”是三水市政府，也就是说，真正的控制权应该在政府手里，既然政府不满意李经纬，那为什么不立马换帅呢？即便考虑换帅波及面太大，但为什么不加强监管呢？为什么不能与李经纬面对面地好好谈一谈？为什么不为这些有功之臣设计一个皆大欢喜的出路，采取杯酒释兵权的方式呢？健力宝虽然近年来业绩下滑，但品牌还在，根底犹存，还不至于到只有卖掉这一条路的地步啊。

用个政治性术语来质问，那就是三水市政府与健力宝李经纬等创始人之间的矛盾真的已经由“人民内部矛盾”转化成“敌我矛盾”了吗？

问出这个问题的同时，也预示着三水市政府和李经纬之间是一个双输的结局，一个让人痛心的结局。

中国魔水

健力宝的崛起有如传说，李经纬的故事本是喜剧。

1984年，23届洛杉矶奥运会，洛杉矶长滩体育馆，秘密跟踪中国女排的日本记者正用焦虑的目光期待着最伟大的发现，他们怎么也不明白，中国——这个第一次参加奥运会的邻邦，不但轻而易举地实现了零的突破，而且所获金牌也大大超过了人们

的预算。此时,中国女排已横扫当年的“东洋魔女”,眼看着又要以3:0把美国女排赶出长滩体育馆,其中必有奥秘。正在此时,暂停的哨声响了,袁伟民站起身向中国姑娘面授机宜,而中国姑娘一人端着一听白底红字的饮料,轻轻吮着,神情悠然,这使日本记者不得不睁大眼睛去审视白罐子上的三个红字——“健力宝”。他们忽然记起,在这之前,中国的李宁、马燕红、许海峰、栾菊杰也曾是喝着这种“白罐”而夺走金牌的。日本记者坚信自己已经弄明白了,侦察到了中国人的秘密,他们要了几罐去尝了尝,把空壳也带走了。于是,在中国女排夺取奥运会冠军的次日,日本《东京新闻》刊出了一条令人瞠目结舌的新闻:《中国靠“魔水”加快出击》。日本人毫不怀疑地宣布:“在中国队加快出击的背后,有一种‘魔水’在起作用,喝上一口这种‘魔水’,马上就觉得精力充沛。这是一种新型饮料,今后世界各国将努力分析这种‘妙药’的成分,并很可能在运动饮料方面由此引起一场革命……”

日本记者当然是过奖了,他们把“东洋魔女”的失败归咎于中国的“魔水”,可能是一种托词,但“健力宝”这一中国魔水却由此风靡世界赛场。

在与奥运会同时举行的奥林匹克科学大会上,中国的运动饮料专家欧阳孝向来自世界各国的科学家宣读了《大运动量训练后血气与血乳酸的变化及加速其恢复过程的研究》的学术报告,它证实了日本记者的古怪新闻决不是凭直觉的杜撰,而是科学的论断。

当欧阳孝的报告中说到应根据不同项目运动员及不同运动量作具体配制时,大会执行主席一边笑着,一边煞有介事地问是否保密。当然保密。这就使中国“魔水”又添了几分“魔力”。

再来看看国际举联主席戈特弗里埃特和亚洲举联主席苏恰托先生的题词吧:“我建议全世界所有的举重运动员不要使用兴

奋剂,而是只饮用广东省的‘健力宝’,这是一家公司生产的一种蛋白电解质饮料。饮用它不仅能使举重运动,还能使各个运动项目都得到很高的成绩和良好的体育道德。我还建议奥运会的所有参加者都饮用这种广东生产的饮料。’而国际乒联主席伊万斯的赞美之词就更加明朗化了:“这种饮料不仅使运动员恢复体力、消除疲劳、感觉轻松,而且能使运动员发挥最佳水准。我相信,中国运动员会感到‘健力宝’无疑是帮助他们恢复体力的最好饮料。”

“健力宝”和中国运动员在洛杉矶奥运会获得的15枚金牌一起轰动了世界。

在洛杉矶奥运会前,又有谁知道“健力宝”?“中国魔水”从广东珠江三角洲的三水县流向天使之城洛杉矶,仿佛在一夜之间就成了奥运会的超级明星。

三水县虽然距现代化城市广州仅有38公里,不过半个小时的路程,然而它给人的印象是个年年发大水的落后的农业县。至于健力宝的生产厂商也不过是一个不足百人的作坊式的小酒厂,厂长李经纬就是后来健力宝集团有限公司的董事长。

李经纬是三水市白坭镇人,苦孩子出身,遗腹子,父亲死于战乱,母亲无力抚养,在广州东山区孤儿院长到少年。擦过皮鞋,做过印刷工人,在戏院给有钱人扇过扇子,没进过一天学堂。20世纪70年代时来运转,担任三水酒厂厂长,一生事业奠基于此。

创业是艰苦的。一个细节是,李经纬曾亲自背着米酒,到佛山和广州挨家挨户推销。他与“重臣”杨仕明的亲密关系也来源于这段时间。

李经纬在当厂长之前,曾经打过球和当过县体委副主任,是个彻头彻尾的体育爱好者。这种经历使得他对整个体育有了足够的认识和把握,并为他日后充分利用体育使“健力宝”名扬世

界奠定了基础。

当李经纬喝可口可乐的时候，他的感受既不可口，也不可乐，用他的话说，跟药水一样。那时，他只是广东三水县一家小得不能再小的酒厂的厂长。他绝没有料到，日后他却与这“药水”结下了不解之缘。

经过一番折腾，三水酒厂的效益有所好转，但仍然不过是一家不起眼的小厂而已。一次，李经纬到他的表弟——原广东乒乓球队教练区盛联家里做客，无意间听他谈起广东体育科学研究所有个研究员叫欧阳孝，研究出了第五代饮料的配方，正苦于找不到生产厂家，把科研成果转化为产品。并说那种饮料运动员喝了后能很快恢复体力，而且普通人也能喝。

李经纬也搞不懂那是什么东西，竟然有如此大的魔力。他觉得这是一个千载难逢的机会。就是这样一个极为偶然的机会，被李经纬抓住了。他曾说过：“机会是常有的，就看你有没有眼光，抓得住抓不住。”于是两人一拍即合，李经纬以企业家的气魄和不怕冒风险的开拓精神，毅然接受了这项意义重大的新型饮料的研制工作。在经过120多次试验之后，“健力宝”诞生了。

健力宝研制成功后，李经纬从可口可乐搭乘战争之车而畅销世界的故事中得到启示，他要搭乘体育之舟。

这时李经纬得到了一个准确的情报：第23届奥运会将在美国洛杉矶举行，中国将派体育代表团参加——一个奇妙而又冒险的梦同时诞生了，他要让“健力宝”一夜之间走向世界。而此时，离奥运会开幕只有几个月的时间。体育的光环再一次照耀在他的头顶上，亚洲足联会议恰恰在这个时候召开，地点就在广州的白天鹅宾馆。刚刚试成的“健力宝”如何打入亚洲足联会议的会议上？他们用仅有的一点外汇，从香港买进一批易拉罐，利用深圳一家中外合资的百事可乐工厂的下班时间（这家工厂的

厂长是李经纬的朋友的朋友)，会同该厂的工人夜间加班，将随身带来的“健力宝”原料制成易拉罐——借鸡生蛋成功了。李经纬通过体育界的关系网络，给白天鹅宾馆赠送100箱“健力宝”，各国足球协会知名人士在会议桌上畅饮着免费赠送的“健力宝”，嘴上流露出来的自然是一串串的赞誉之词，这就顺势把“健力宝”推上了奥运会饮料的竞技场。专家们在畅饮之后一致认为“健力宝”有其鲜明的中国特色和良好的体育功效，其后便被指定为中国体育代表团的首选饮料。

1984年冬天，李经纬冒险赞助了12支国家队的专用饮料，对于当时年产值仅90余万元，纯利润不足5万元的三水酒厂来说，赞助25万元的确算是巨资了。但是，这一举措在1985年见到了成效：产值达到5000万元。这就是冒险的结果。而这仅仅是开始。

更多的免费赠送的“健力宝”从三水出发经广州，直赴北京，然后飞往美国的洛杉矶。这些飞往奥运会的“健力宝”，同样是借来的鸡生的蛋。于是，人们就看见了日本记者的报道，“中国魔水”果真在一夜之间就走向世界。至此，“健力宝”初战大捷，可以说是在奥运会上为中国夺得了第16枚金牌。接着，李经纬在体育场上又做了几个高超的动作：3年来赞助各种体育比赛700万元；同中国12个体育运动队签了合同，直至第24届奥运会，免费供应他们“健力宝”；获得第6届全运会饮料专利权；“健力宝”被指定为1990年第11届亚运会独家专用运动饮料……

如此看来，“健力宝”几乎是到处免费赠送、无偿提供，仅提供给13支国家队的“健力宝”，就达30多万人民币。在当时，很多人认为这是赔本生意，是绝对的冒险行为。李经纬豁了出去，结果，不到三个月，国内外前来签订合同购买产品者源源不断，赢利远远超过了他们付出的代价。

李经纬算了一笔账，国外的企业用于公共关系的宣传广告

费,通常占销售总额的10%,美国的“可口可乐”、“百事可乐”虽然已有百年历史,但每年仍拿出20亿美元做宣传,日本资生堂的化妆品之所以畅销世界,是因为他们拿出了销售总额的29%用于宣传,而“健力宝”仅仅拿出了总产值的3.5%,还差得远呢!

1987年,第六届全运会在广东举行,李经纬经受住了各种压力,毅然赞助了250万元,结果,这一年健力宝的产值达到13亿元。短短三年时间,健力宝成了中国饮料业的巨人。鼎盛时期的健力宝,曾经占整个三水市工业总产值的45%,此时双方的关系如胶似漆。

去过三水的人都能感受到“李经纬时代”留下的印记。在作为三水市主干道之一的“健力宝路”上,随处可见巨大的健力宝商标和易拉罐形状的标志物,还有健力宝广场中间一座“体育健儿”模样的石膏塑像。这些已经有些褪色的东西三三两两竖立着,多少让人意识到这是一座曾经被一个庞大企业和某个强势人物影响过的城市。

三水地名的由来是因为这座小城濒临三条江:西江、北江和绥江。20世纪80年代中后期,随着李经纬和他一手打造的“健力宝”在这块弹丸之地上崛起并开始扬名立万,三水市官员给“三水”冠以新的注释:水稻、水泥和魔水。当时的三水文联还专门写过一副对子:“三水流三水,盛产水稻水泥与魔水;龙人传龙人,选出人类人萃侪强人。”句中“强人”指的自然是李经纬。

此时谁又能想到,健力宝会在十年后陷入困境。

兵败大连

上了点年纪的大连人都对大连友好广场四周颇具视觉冲击

力的健力宝广告路牌记忆犹新，不过健力宝与大连这座美丽的海滨城市的缘分在1998年就已断尽。

早在健力宝大连销售处建立之前的1993年夏，健力宝已在大连成为抢手货，供不应求，零售店经常出现断货现象，健力宝的批发商也因此成为暴发户。但仅仅五年时间，这种热销场面在大连就不复存在。

中国健力宝是在“两乐”的夹击下成长起来的，而大连健力宝则是在“两乐”的夹击下苦苦挣扎，身陷绝境的。同一种产品，在同一种环境下却有两种截然相反的命运。

从1996年健力宝大连办事处设立至1998年5月，可口可乐先后三次发动大的攻势，百事可乐也跟着发难，一步步将大连健力宝逼上绝路。1996年年末，可口可乐和百事可乐先后发动“可口可乐发发发”和“百事18大赢家”的岁末攻势，这场看似兄弟相残的搏斗却使兄弟俩的市场份额都上升了一大截，倒霉的是健力宝和其他饮料。1997年6月，可口可乐发动“红色真好玩”的夏季攻势，几乎将健力宝玩弄于股掌之中。1998年5月，世界杯又一次使可口可乐找到了进攻的时机，“看足球齐加油”的活动终于给了健力宝致命一击。一个月后，北京健力宝公司大连销售处正式解散。

面对“两乐”的夹击，大连健力宝并不是没有给予反击。1998年年初，大连健力宝利用春节，发动新年攻势，顽强地给予反击。此次反击耗资200万元，对于1997年销售额只有900万元的大连健力宝来说，算得上是拼命一击，但由于战略错误，也未能扭转其败局。

一位当年的参与者写下这么一段文字：“在一次健力宝的市场调查中我们发现：大连友好广场的7家摊位中，每家摆放的饮料都不下6个品种，却惟独没有健力宝，而广场上却到处悬挂着

健力宝的户外广告，这实在是一种太大的反差。我们又是在市中心找了43家饮料摊亭，仍没发现一家经营健力宝，在边缘区的50家零售店中也只有5家经营健力宝。在与大连健力宝销售处负责人谈及此事时，对方坦言：“什么方法都试过了，包括通过管理部门向各摊亭压着进货，可一箱货卖很长时间，卖完后摊主都长出一口气，就再也不进货了。大连的市场根本没启动起来，是‘白区’，可口可乐统治下的‘白区’。可口可乐在大连投产已经11年，而健力宝到大连仅一年半的时间，况且大连一贯青睐美国货。我们在大连已经投了200万元的广告费，每年却只有900万元的销售额，而在哈尔滨分文广告未投，单单是头一年春节前一个月，就销出去3000万元。可以这样讲，谁能把大连的市场做好，全国就没人做不好的城市了。”

粗粗算一下：每年900万元的营业额，除去饮料的自身成本，除去广告费用，再除去房租、税金和人员开支，大连健力宝也真就所剩无几了。1998年6月，北京健力宝公司大连销售处正式解散，宣告健力宝在大连辉煌历史的结束。

言语中，这位经理大有“生不逢地”之感，但大品牌不是游击队，打得赢就打，打不赢就走，况且谁敢保证几年后的哈尔滨，不会出现类似大连现在的困境？可口可乐尚未在哈市建厂，其影响还没深入到各县、镇和广大农村，很多人还处在喝不惯可乐口味的阶段，逢年过节，买一箱健力宝，仍是这些人的最高标准。而这种现象却已在辽宁的鞍山、抚顺等城市逐步改变，一旦这种变化深入黑龙江，哈市健力宝的热销场面将不复存在。

健力宝，这个曾经携“民族品牌”与“两乐”叫板的英雄，退出了大连市场。随之而来的，是健力宝在整个国内市场的沉默。电视上不见了“体操王子”的广告，报纸上不见了连篇累牍的报道。在可口可乐和百事可乐的步步进逼下，昔日的“中国魔水”在快

速地萎缩。

战略上自己输给自己

进入2000年后,开朗的李经纬总是愁容满面,整个健力宝事业的基础——健力宝饮料近三年来已陷入了徘徊不前的困境,这与健力宝前十年在国内市场攻城拔寨、突飞猛进形成了鲜明的对比。事实上,在广州的另一家保健品名牌“太阳神”日薄西山之后,已有人发出了这样的疑问:健力宝的红旗能打多久?

就在健力宝停滞不前的几年时间,它的两个最大敌手:可口可乐与百事可乐,却在中国市场上大张旗鼓地拓展,可口可乐在中国的瓶装厂迅速达到23家,百事可乐也有10多家。两者近年采取降价促销的手段,价格已基本与健力宝持平。这意味着,健力宝原先所恃的价格优势已不复存在。

此时的“两乐”已占据中国碳酸饮料市场的半壁江山。据某权威调查机构1998年对北京和广州两大城市的饮料市场调查显示,可口可乐和百事可乐分别占北京市场36.6%和6%的份额,而健力宝只占3.1%;在健力宝的根据地广州,可口可乐和百事可乐也分别占了32.6%和15.1%的市场份额,健力宝只占4.9%。一个国外饮料巨头甚至不无狂妄地放言:“什么‘中国魔水’,我一年投入10亿美元,买它两年,让它在地球上消失。”

1999年,百事可乐买断中国足球联赛冠名权,健力宝退而求其次,欲资助老字号铁军辽宁队,却也被财大气粗的百事可乐挤在门外。曾经为中国体育事业做出重大贡献的健力宝,在新的经济形势下,甚至面临在足球赛事上被封杀的尴尬境地。失去体育支柱的健力宝像一只断线的风筝,前途一片迷茫。

李经纬自己也承认：“两乐”在前些年还把健力宝视为其在中国市场上的最大障碍，“那时他们是怕我的，他们如不怕我，就不会来找我谈（‘两乐’都曾找李谈判，想收购健力宝）”。但现在，“两乐”已基本不将健力宝当成最大对手了。

1984年，中国准备参加洛杉矶奥运会，中国政府决定为中国运动员生产一种运动饮料。曾任广东省三水县体育运动协会副主席的李经纬在广东体育科研所科研人员帮助下，以欧阳孝教授的科研成果为基础，研制成功了我国首创的含碱性电解质运动饮料——健力宝。当年健力宝饮料随中国体育代表团赴奥运会，一举成名。可以想象，这种成功机缘导致健力宝在诞生之初就结下了强烈的“民族情结”。

这种“民族情结”带给健力宝最大的灾难就是始终以“两乐”（可口可乐和百事可乐）为竞争对手。从1990年开始，健力宝集团就把“两乐”视为市场上的主要竞争对手，并乐观地认为，在质量上，“两乐”科技含量低，为一般汽水型碳酸饮料，健力宝则是国家认定的含有电解质及多种微量元素的健康饮品。在品牌上，虽然“两乐”声名赫赫，但健力宝在中国市场上也具有良好的形象和声誉，是民族品牌中的领军者。之后每年各种有关产量、销量、分厂数量等数据分析报告中，健力宝常常是将自身的状况与“两乐”进行简单地比较。

1994年，作为中国最早起步的“健力宝”决策层热血沸腾，决定声势浩大地进军世界饮料双壁“可口可乐”和“百事可乐”的老家美国。

有这么一段文字，记载了健力宝当年进军美国市场的“盛况”：

在战略上，健力宝保持自己的一贯风格，在公共关系上

大做文章,利用各种渠道提高品牌知名度。公司先投资500万美元,在纽约曼哈顿第五道买下一层一千多平方米的楼,作为健力宝美国分公司和健力宝美中商馆所在地。剪彩那天,纽约市长、中国常驻联合国大使等三百多政界要人出席,成为当天的一个新闻。但是对于一个打算打入美国市场的产品来说,这还远远不够。此时正值美国大选之前,健力宝美国分公司总经理林齐曙做了许多工作,争取到为民主党助选大会提供饮料的资格。大会在一条豪华游艇上举行,林齐曙在会前两个小时就赶到游艇上,选好拍摄角度和服务人员位置。大会开始时,克林顿夫人和戈尔夫夫人在大批保安人员的陪同下登上游艇,当她们和站在纽约市政府代表旁边的健力宝人握手之际,两位小姐不失时机地送上两罐健力宝,美国朋友向两位夫人介绍这是一种“中国魔水”,林齐曙及时向两位夫人敬上一杯,就在两位夫人笑意盈盈地举杯致谢时,早就等候在一旁的摄影师频频按动快门,将日后的美国第一夫人手举健力宝的情景摄入镜头。

1992年12月20日,克林顿当选为美国总统,著名的《纽约商报》刊登了第一夫人希拉里举起健力宝畅饮的大幅彩照,配合照片,还刊发了介绍健力宝的文章。这下,健力宝在美国的知名度大增,大家都知道这是第一夫人都爱喝的“中国魔水”。

与此相配合,健力宝集团投资的李宁国际体操舞蹈学校在洛杉矶开学,健力宝的名声与世界闻名的“体操王子”李宁的声望完美结合,几百美国人走入这所学校,而上百倍、上千倍的美国顾客走入了健力宝的世界。总公司经理李经纬也特地飞往美国,在美国各地举办新闻发布会,将业已形成的热潮进一步扩大。

与此同时，健力宝集团斥巨资在号称世界经济和金融中心的纽约最繁华的商业区曼哈顿第五大道38街420大厦买下了第26层楼房，作为健力宝美国有限公司新的写字楼。

据美国司法部中国籍的公务员陈英全叙述当时情景，刹那之间，几乎是美国所有的电视、广播、报纸，都宣传过中国的“健力宝节”。然而时过境迁，健力宝并没有打进美国市场，甚至连昙花一现的“美丽”都没有出现。亲爱的读者，您可知道健力宝为打进美国市场耗费了多少资金吗？有媒体报道说健力宝此次耗资是4000万美金，还有说是8000万美元……到底花费多少钱，这只有李经纬老总说得清楚。但有一点可以证实，健力宝所花的钱，是中国企业当时进军美国市场的“前不见古人”。

进军美国市场，对健力宝来说，是一个永远隐隐作痛、无法抹去的心头之患。几亿元人民币缴了“学费”，但缴过之后并没有学到应该学到的“知识”。经此一战，元气大伤。

虽然将“两乐”作为市场上的直接竞争对手，健力宝却从来没有因此而制订过任何一个直接针对“两乐”的市场竞争战略。在“两乐”分别从南北两侧通过攻占沿海地区和大都市向中国市场进军时，健力宝却在那些还不太开放但是人口较多的内陆地区遍地开花。

同时，由于健力宝并没有参与到“两乐”的主战场（大都市市场）的直接竞争，而大都市饮料销量实际上占据着我国软饮料业的主要市场份额，是中国饮料市场的制高点，是消费和引导消费的主流。

引领着饮料消费时尚的大都市消费文化越来越强烈地影响着内陆城乡消费行为。20世纪90年代中期后，健力宝在已经成功的内陆市场就越来越感受到市场的压力，面临的问题不断恶化。

在中国饮料消费市场不断增长的同时，健力宝的市场份额开始缩小，公司大量的人力、物力已经不得不用来对付已经发生的各种市场危机。

相反，当“两乐”直接冲击健力宝的市场时，健力宝又缺乏足够的物力、财力和反应力建立防御性策略。特别是百事可乐，对健力宝采取了非常有针对性的攻击性策略：百事抢走了甲A的赞助权，也就是抢夺了健力宝的传统宣传阵地。2000年在健力宝推出新广告语“动起来，更精彩”后，百事又利用郭富城的题为“动起来”的歌曲作宣传，采用原健力宝队明星、曾是健力宝广告主角的李金羽作为大型促销活动“百事世纪星阵营”的成员之一。屡遭攻击之后，健力宝的无形资产几乎被抢夺一空。

在市场营销方面，在20世纪80年代末至90年代初，健力宝的市场投入策略主要是针对已经卖得好的市场区域而制定的。除了针对北京中央媒体的特殊投入计划外，促使健力宝扩大对市场投入的决定因素，主要是该区域的销售额在上年的实际增长以及该地区经销商自身投入的积极性。当时健力宝饮料销售好的市场区域主要是还不太开放的地区，因此，对相对经济发达的大都市，健力宝的投入十分有限。

在这样的环境下，自然形成了“健力宝开辟农村市场并由农村包围城市”的局面。由于这些投入并不是在充分分析该市场的发展趋势以及主要竞争对手的市场策略的状态下进行的，其投入缺少推动该市场持续增长或者巩固市场占有率的战略支撑，因此，这些投入并没有为健力宝增强未来的竞争力或者长期占有该市场份额积累更多资本。

健力宝集团没有正视中国的饮料市场在1996年以后已经开始细分的现实，始终固守大众化营销战略，致使其产品市场定位模糊不清。

在碳酸饮料市场上,健力宝没有能够规划出与“两乐”的竞争抗衡格局,同时也没有能够细分出运动饮料的市场,公司最具备的个性优势和潜力一直被深埋着。

在三水健力宝总部有个篮球场大的陈列室,里面摆满了记录健力宝辉煌过去的各种荣誉,此外就是健力宝推出的系列产品。走近这些产品,你会震惊,健力宝这几年开发的新产品不下十几种,但是大部分都是摆在陈列室里给参观者看,市场上却很少看到它们的踪影!

这正是健力宝最大的市场短板。健力宝运动饮料实际上是碳酸饮料,在“两乐”的打压下,早已风光不再。而近年来健力宝却没有形成新的利润增长源。

像许多集团公司一样,健力宝也热衷于走多元化之路。但由于管理的不力和科技跟不上,健力宝的多元化扩张一直是混乱不堪的。

健力宝曾花费160多万元科研经费投资“中式快餐”,但最终半途而废。投资“乐臣可乐”,也没有取得理想的效果。投资果汁饮料也只开花不结果……就连它最近推出的“超得能”运动饮料,许多消费者饮后反映“既有果汁味,又有碳酸饮料味,还有其他味,说不清楚,总之是‘四不像’,并不好喝”。

健力宝2001年还推出了茶饮料,但市场反响平平。这些年来健力宝的多元化扩张几乎无一成功,从梦想多元化到回到单一的“健力宝”独木桥,再到多元化,这条路到底走不走得通,当引起健力宝集团高层三思。记者在糖酒会期间看到,健力宝集团一位经理在向经销商推荐产品时,从果汁饮料到维C系列,一连换了十多个品种,似乎表明“健力宝品种齐全,总有适合你的”。孰不知僧多粥少,这些“四不像”的产品总给人一种半成品的感觉,要走向市场终端谈何容易!

到了今天，这种对自身产品的模糊定位致使人们看到的健力宝饮料的竞争对手并不仅仅是“两乐”，还有各种纯净水、茶饮料以及果汁和奶制品等。

由于健力宝没有对中国饮料市场进行细分，根本谈不上针对目标市场进行战略规划，采取系统的投入来培养企业的核心竞争能力。因此造成了健力宝盲目简单地与不同的竞争对手拼服务、拼广告、拼价格、拼产品。

在地理细分方面，“两乐”以及其他品种如水、茶、果汁等饮料的品牌公司在增强了地区竞争力后开始进军全国市场，这时候的健力宝不得不缩小战场范围，并在饮料行业更为重视终端网络建设和服务。此时，公司于1999年制定了一个通过“人海战术”对重点市场的终端进行直接服务的决策，希望能够促进重点市场的开拓，但这一策略因为成本过大且难以控制，在实施后也无法使公司获得良好的结果。

一位曾经在百事可乐、可口可乐工作多年的广州经理感叹：健力宝是输给了自己。

过早国际化、过分多元化，使得健力宝的战略软肋突现。而更让健力宝头疼的是它的体制困境，这种体制困境让健力宝越陷越深，不能自拔。

通路不畅缘起体制困境

健力宝成长初期，依赖的是传统通路，即遍及全国的国有糖酒公司和供销社系统。在早期的各种订货会上，健力宝都会签下上亿元的合同。据说20世纪90年代健力宝最辉煌的时候，山东滕州一个批发市场的大户就可以年销3亿元的货。

成也萧何，败也萧何。近几年来，中国商业的通路格局大变。面对各种市场变化，李经纬承认，班子里观念上有认识落差，没能把握好这个转折，没能拿出相应的市场应对战略。

从营销体系上看，不论统一、康师傅还是可口可乐，都力求建立能自由掌控的分销体系。康师傅在1999年前就着手改造分销体系，到现在，除了一级和二级经销商外，康师傅自己掌握的末端就达220万个。

而健力宝同一般的国有企业一样，从建立以来一直实行的是代销制，由代理商把产品分销给各零售商，但大多数产品到了代理商的仓库就停滞不前了，消费者根本无缘见到健力宝的产品，而且，凡事都靠总部与代理商之间直接联系，不但浪费了大量的人力、物力和财力，而且销售体系异常混乱，“同一市场上低价竞争”和“不同区域市场的相互冲货”现象时有发生。而健力宝总部对这些一概不知。

“两乐”经过多年销售渠道的研究与实践，均形成了一套科学的渠道管理方式，通过对代理商、经销商、零售商等各个环节的服务与监控，使得产品能够及时、准确地通过各种渠道，迅速到达零售终端。同时，公司除通过代理商、经销商对零售商终端进行监控和服务外，自身也定期对零售商进行调查访问，以搜集零售商关于产品各方面的反馈信息。这样，一方面对代理商、经销商起到一种辅助销售的多重效果，另一方面可根据零售商提供的信息改进产品质量与服务水平，一举多得。健力宝集团则认为产品进入零售店与自己无关，从而导致市场要么缺货，要么脱销，在终端市场的铺货率相当低。

在健力宝力所能及的时候，尽管在商场和零售店中看不到健力宝的产品，但在各大城市中，人们还是能够看到包括大幅的路牌广告在内的健力宝的广告——做广告的钱是撒了，但东西

却没卖出去。

那么,是什么让健力宝在通路上问题多多呢?作为经营大师的李经纬难道对此就不闻不问吗?

在健力宝的李经纬时代后期,李经纬也曾动过建立现代营销体系的念头,痛下决心执行“百车千人万家店”的宏伟计划,参与终端大战。但健力宝既无力承担构建和维护终端的庞大开支,产品的市场转化不力,难有强力新品出现的现状也难以摊薄销售成本,最终没钱把终端维护下去。换句话说,李经纬此时已经是有心杀贼,无力回天。因为健力宝的资金链断裂了。多年来,资金已经成为健力宝发展的一个瓶颈,包括创新营销策略等多个项目都因为缺少资金而搁浅。

庞大的饮料帝国被一座大厦拖垮,这在中国已非新闻。“你尽可以把健力宝大厦比作珠海巨人大厦,两者殊途同归。”一位健力宝内部员工颇有感触地说。

健力宝大厦是一幢坐落在广州闹市中黄金地段的38层写字楼,健力宝集团的办公室设在33—38层。实际上,这座健力宝大厦完全属于健力宝集团。当年,为了摆脱地处三水偏僻小城的不利环境,健力宝集团耗巨资在广州建了这座大厦,并将总部迁移到了这里。

知情人士透露,健力宝大厦的建成至少投了十几个亿的资金,严重占压了健力宝打造营销新体系所需资金。1997、1998年间,正是饮料业大扩张的年代,这笔钱对于只有20多个亿销售总额的健力宝来说无疑影响重大。而在亚洲金融危机之后,银根紧缩,与健力宝处于同类处境的娃哈哈、乐百氏纷纷走向了合资之路筹集资金,健力宝却没有选择这个路径。

不过,另一种解释则是1999年后,李经纬和三水市政府之间产生了很多罅隙。这就导致了健力宝每开发一种新产品必须通

过三水市政府审批,经过政府的财政预算,然后划拨经费。“三水非常警惕李经纬借开发新产品之名转移资产,因此几乎每一个新的招商引资项目,政府都要亲自审批,资金卡得紧,还主动要求替健力宝寻找合作对象。”这点保证了对健力宝的控制,“但让向来行事独立的李经纬极为反感,双方往往弄得很僵,最后经常互唱对台戏‘李找来的人政府不同意,政府找的对象,李经纬根本不愿意谈’”。

迁都风波

“您是否感到有点廉颇老矣?”

“这个,有一点。年纪不由人哪!”

这是记者与健力宝集团当家人李经纬的两句对话,时间是1999年8月23日,地点就在三水市健力宝总部他那间办公室里,那里养有一尾黑黑怪怪但据称屡屡能带来好运气的“龙鱼”。

五天后,健力宝集团将度过它的15岁生日。作为献礼,公司在广州新建的一栋大厦即将落成,健力宝将于10月份左右正式把总部迁往广州。但现在从李经纬脸上似乎看不到太多的喜形于色,眼神和嗓子里透着点疲惫。他说腰疼最近一直困扰着他,以致不得不在坐椅靠背上装上一个特做的垫子。他61岁了。

不能因此得出英雄迟暮的结论,但现在显然并不是他最意气风发的时候。只有当他谈起进广州后重塑健力宝形象的计划时,风云才从隐处显露出一些碎片。

尽管李经纬可以归纳出许多客观原因,诸如中国从1995年下半年开始由卖方市场转向买方市场,新一代人的消费观念和需求都有了很大的变化,亚洲金融危机的影响导致市场不景

气等等,但李还是一针见血地指出,健力宝最大的问题、最大的危机,是缺人才!尤其是缺中层以上的人才。这其实是李经纬与三水市政府更大的一个冲突所在。

“打个比喻,一个人,只能担130斤的担子,再加上几十斤,腰骨要断了。你要找能担200斤的人,”李说:“公司发展到今天,要向跨地区、全国、国际性迈进,没有高科技的人才,没有高层的决策人才、策划人才,就不能继续快速发展。”

健力宝不但自己缺乏人才,而且对企业之外的人才也不重视,与许多有识之士擦肩而过。这与它的竞争对手可口可乐形成了鲜明的对比。可口可乐被称为中国白领的“黄埔军校”,它有一套严格的培训、选拔、用人机制,它对人才求之若渴,许多优秀的人才都主动涌到该公司。这也是健力宝不敌可口可乐的原因之一。

虽然健力宝人才极其缺乏,但是却不能随便引进高水平的人才。因为健力宝是国有企业,不可能像私营企业那样对员工自由地选择。就如健力宝一高层人士所说:“干部换不下来。”

问题的根子仍然在三水政府。三水为了完成就业率,历来有一项要求,是健力宝的员工必须保证三水人占到45%的比例。政府在企业安插人事的结果是,有裙带关系的三水人成了健力宝的主要中层骨干。

健力宝在企业制度方面存在的另一个问题是文化问题。健力宝集团89%的员工是三水本地人,骨干清一色是三水人,而且学历普遍不高,中层干部平均学历不到初中,且对“外地人”进入管理层有一定的排斥。这样的人文环境自然在健力宝集团内部形成了广东人的圈子文化,这种文化氛围不但使健力宝集团更像一个不是家族的家族企业,而且导致企业内部许多重大问题悬而不决。早在1992年,李经纬即提出健力宝集团“最大的危机

是人才的危机”，提倡“黑板式干部”能上能下，但是直到被收购的那一天，健力宝的管理队伍、销售队伍仍是原班人马。1995年，李经纬还会设计23个中层干部职位计划向全国招标，结果遭到来自管理团队的集体反对而以流产告终。

人才的不足直接导致管理的松懈。就在去采访三水的路上，“的士”司机一听记者要去健力宝，就很艳羡地说，“在健力宝发财（指损公肥私）好易！”当记者将这说给李经纬时，他坦言曾计划要找“几个猫来抓老鼠”，但是没人愿意去干。

管理的松懈更带来团队的不稳定。从20世纪90年代开始，李经纬有很大一部分精力要用于稳定真正能给企业带来效益的中层力量，“给他们开很高的工资，但随着1995年以后公司效益的急剧下滑，李的承诺很难兑现，空头支票越开越多”。从那时候起，李经纬的江山的确已经开始动摇了。

不服输的李经纬为此开出的药方是将公司“迁都”广州，借此重整旗鼓，有一个全新的开始。

重整其实在此前的半年时间里已悄悄地进行着。在三水健力宝的多间工厂，已进行了资产的重组：原来的根基企业、生产健力宝橙蜜饮料的广东健力宝饮料厂，和近年大力开拓的、生产各种果汁饮料的广东健力宝天然饮品公司正式合并为广东健力宝饮料有限公司，而原来集团的销售部门则按不同的产品分类，扩展为四个专业公司。李经纬寄望采取有效的措施来巩固健力宝在国产饮料中的龙头地位。

在李的计划里，各种细致的调整行动都将在搬家后依次展开，包括管理、经营、人才以及广告策略。在管理体制动大手术，新设决策调研、宣传策划及金融投资等部门后，李计划吸收一批高素质的人才，使公司真正成为适应市场竞争的现代企业。

李显然对公司搬进广州那幢38层大厦后的前景重新燃起希

望的火焰，他将集团的目标确定为：到2004年实现销售饮料100万吨，销售额100亿元；之后再10年时间将这两个数字提高一倍。而在1998年，健力宝集团共销售了70万吨饮料，再加上制罐、塑料、运动服装等产品，销售额为60亿元左右。

可这一切后来都成为空中楼阁，“迁都”虽然带来的是一片新天地，但给健力宝和三水市政府本不融洽的关系又拉大了一个裂缝。

博弈三水市政府

对于健力宝大厦，三水市政府的观点颇为暧昧，“谁让他建大厦了，政府不知道这件事”。很显然，健力宝的迁都让三水市政府和健力宝管理层之间矛盾更加激化。难怪长期跟踪健力宝的《21世纪经济报道》记者梅波感慨，“卖掉健力宝，不过是长期以来明争暗斗的总爆发而已”。

其实早在1997年，当传媒披露健力宝“迁都”广州这宗事时，公司忙不迭地出面“辟谣”，让人猜测由于地方政府的劝阻，健力宝可能不得不终止这项计划。后来虽然在强大的公关工作下，健力宝最终“迁都”成功，但政府与企业之间的疙瘩就此埋下。

有记者在水三采访时，听当地一位官员这样说：“他充其量是个科级干部，未免太牛气了吧。”他所谓的“牛气”，就是李经纬常常不把当地政府放在眼里，而政府往往又无可奈何。

给健力宝职工印象深刻的是，健力宝经营没多久，李经纬就买了辆豪华“皇冠”，有人把这一举动和后来十几亿元的广州健力宝大厦相提并论，据说李曾公开表示形象是公司的脸面。而李经纬最惹眼的一次“示强”是在1985年，“那一年，广东开始筹备

全运会,李经纬那时还不是健力宝董事长,就自己替董事会作了决定,用250万元取得全运会指定健力宝为专用饮料的专利权,这一下子招来了很多非议”。据说,那次可能是第一场关于李的“公私之辩”,许多人指责李经纬“拿公家的钱,买个人之名”。这场闹得沸沸扬扬的事件最终结果是李经纬向当时的三水县委书记递交了辞呈,辞呈当然不会被批准。知情人分析说,李经纬吃定了三水政府不会撤换他。

而蒸蒸日上的健力宝同样给三水带来了巨大声誉。在这个前提下,三水政府没法不买李经纬的账。面对李的一再示强,据说,当时市委的反应是一再示弱,不仅无偿划拨给李大量企业用地,而且一再提供政策优惠。一位已经离任的原健力宝高层人士向记者回忆说,从1986年开始,健力宝在许多城市搞了大量赞助社会公益活动,“在这些活动的仪式上,当地政府领导坐在中间,旁边接着坐的是李经纬,再下来才轮到三水的政府官员”。

在李经纬和三水市政府到底谁该对健力宝进行掌控这个问题上,有篇文章是这样分析的:

健力宝是如何从政府控制一步步落为企业家控制的呢?我们得到的答案:一是政策背景,在20世纪80年代放权让利是国企改革策略之一,健力宝由此获得了财务上的操作空间。

比如说,健力宝最初的广告费居然完全靠借钱来支撑,甚至借钱来赞助体育记者跟团出国采访,一次动辄上万——这在20世纪80年代的中国,是件很难想象的事情。

答案二 植根于市场竞争压力。政府对市场信息的判断远远不及企业家,在信息不对称的情况下后者操作成本更低。

答案三 李经纬的企业家能力。这一点早有公论。在过去的18年里,健力宝为三水市政府贡献利税高达28亿元,在鼎盛时期,占当地财政收入的45%。

市场成功的同时,李经纬相应地获得了政治成功,成为五一劳动奖章获得者和全国劳动模范、全国九届人大代表。

双重成功进一步确保了李经纬的企业控制权。所谓企业控制权,大略言之有三条:财权、人事权和决策权。这一点是难言祸福的。控制权高度集中,固然可以提高决策效率,但是缺乏激励与约束的控制权,缺乏监督的控制权,往往酝酿着灾难。

这篇多少站在李经纬对立面的报道告诉我们:三水市这个穷婆婆和李经纬这个媳妇围绕健力宝这个宝贝儿子明争暗斗,为争取家产的分配权闹得不可开交。

在此前一些场合,李经纬一再声称是体制问题制约了健力宝发展,但是三水市政府却不这样认为。事实上,作为大股东,三水市政府对健力宝仅仅是产权意义上的控制,而健力宝的管理却相对是独立的。“健力宝从来不把自己的经营状况向市政府汇报。”

让我们来听听健力宝的声音:健力宝从成立至2001年的17年中,股权结构从没有改变过,三水政府一直是第一大股东。在17年中,健力宝集团进行了极大的扩张,而在这个过程中,股东除了初始的投资以及部分的年利润留成外,对健力宝集团没有任何新的投入。因此,在过去的17年中,在核心业务发展方面,健力宝集团没有能够获得任何资本性质的资金投入,健力宝集团所有的扩张完全是基于银行的信贷和部分利润留成以及经销商的货款预付。

作为一个经营大众消费品的饮料公司，在其18年的经营过程中没有任何新的资本性资金的投入，却期望保持强盛的发展活力，这在一个市场经济的环境里是难以做到的。在这样的环境里，由于股东结构的特殊性与健力宝集团扩张的追求形成的矛盾而导致的极不合理的资本结构，成为健力宝无论是其核心业务扩张还是多元化扩张的瓶颈。当时，资金缺口之大令李经纬叫苦不迭，他曾形容是“五个杯三个盖”——需要投入的项目多，如同有五个杯子需要盖盖，但能用于投入的资金却很少，只有三个盖子。

面对这样的环境，健力宝集团管理层既没有适时地规划出适合其发展的战略，也没有制订一个令股东接受的扩股融资方案，以增强公司长期投资扩张的能力，最终导致健力宝龙头产品的市场竞争力不断下降，企业发展乏力。

公说公有理，婆说婆有理。

广东健力宝股份有限公司是中外合资企业，有四个股东。2001年6月之前，三水市政府占有60%的股份。6月19日，通过拍卖形式，以4520万元人民币从广东国投手里买回15%股份后，三水市政府的总体股份上升至75%。此次拍卖会上，健力宝被核定的2000年销售额为26.5亿元人民币，净资产为8.5亿元人民币。

由于净资产的折算已经包括健力宝十几年苦心经营的一切——比如十几亿元盖起的健力宝大厦，比如曾号称价值60亿元的品牌资产，因此，如果这样卖，意味着健力宝品牌几乎一文不值，只是和债务相抵消，而健力宝将彻底“失身”。

这显然是李经纬所不愿看到的。健力宝内部员工透露，以总裁李经纬为核心的健力宝经营层始终反对股份出售，在重组中，始终不配合。

三水市政府明显感受到健力宝的默默抵抗。2001年11月23

日,重组的消息一经披露,面对媒体,满肚子意见的健力宝高层却耐人寻味地三缄其口,并把所有的采访都推给三水市政府,市政府被毫无准备地推上前台。耐人寻味的是,政府相关人员在接受采访时只是反复向记者强调“健力宝是国营企业,政府是大股东”。言下之意,健力宝的重组完全由市政府决定。

三水市政府显然是铁了心卖掉健力宝。为了这桩“婚姻”,政府甚至在健力宝内部限定了股份重组的最迟结束时间。

走到这一步,谁都不愿意看到。

改制之难

健力宝与三水市政府之间的另一个疙瘩是上市问题。

很难想象,声名显赫的健力宝竟然不是一家上市公司。

对于企业体制创新,健力宝集团本应有深切的体会。健力宝事业能够取得大发展,主要得益于1986年的企业改制。当时“健力宝”试制成功不久,生产设备简陋,政府财政拿不出钱来引进设备、扩大生产。健力宝通过变通的方式不仅筹集到了资金,而且对企业进行了股份制改造。在当时全国大部分企业还在讨论“厂长大还是书记大”之时,李经纬已是集厂长、书记、工会主席于一身,实现了自主经营的“厂长经理负责制”。可以说,这次改制奠定了健力宝未来十年的繁荣。

相比之下,娃哈哈在1996年引进达能资金时才进行第一次国有企业改造从而改变了校办企业的性质,比健力宝晚了整整十年。但在1999年,娃哈哈又进行二次改制,实现了管理层持股。而健力宝却始终没有解决管理层的股权问题。

由于没有进行体制变革,作为企业的管理者,其定位是企业

的保姆而不是主人,在企业中并没有利益,只有操纵企业时才有利益,失去操纵权则失去利益。因此,就可能出现管理者在某种程度上放松对下属的要求,通过分权使自己的部下捞一些好处的现象。

据健力宝内部一位工作十几年的中层干部回忆,最近十年间,“股份制改造”几乎是健力宝的一个主题词,非但政府一直致力于推动健力宝的改制,就是李经纬本人“对改制也是很有决心的”。

1993年,健力宝被列入广东省第一批上市公司名单,但是到了最后,健力宝拒绝了。

在一次内部会议上,李经纬的回答是,财务制度不严,有很多白条,搞不了,因为上市的监管是很厉害的。李经纬当时之所以对上市不感兴趣,有人猜测是因为他没有财务压力,不指望在股市上圈钱。1993年的健力宝如日中天,正处于事业的巅峰。

事后李经纬极为懊悔,1998年,他决定冲刺上市。一位当事人回忆说:“当时决心很大,专门花了大价钱请了香港的百富勤,准备在H股上市。李总当时非常高兴,专门在广州的利苑酒家宴请了百富勤和香港的一家财务公司。”

结果是,H股上市需要的全部资料都已经备齐,甚至路演的时间也已经确定下来,佛山、广东也批了,证监会也只提出补充筹集资金用途这一项说明,但事情准备了八个月最后不了了之。

从1997年开始,健力宝的销量开始以每年七八万吨的速度持续下降。

健力宝经营业绩每况愈下,更是让政府心灰意冷。健力宝2000年销售额达20多亿元,2001年的销售尚不及2000年的一半!一年之内市场份额呈倍速骤跌,市政府无法再坐视不理。他们突然发现,健力宝头上的一切光环都正在逐渐退去,这点和科龙衰

落呈现出惊人的相似。更可怕的是,由于缺乏品牌维护,健力宝品牌资产一直处于负增长。也许不久,健力宝除了一堆废铜烂铁之外,就一文不值了。

在三水市政府的议程中,健力宝是市属国企改制的最后一个“堡垒”,也是“最硬的一块骨头”。

健力宝辉煌时的税收曾占全市财政的45%,现在三水市经济重心下移,农村民营企业产值占70%,城镇企业占30%,健力宝对财政的贡献下滑至7%。

1999年下决心是最佳时机。当初提出的首选方案是由健力宝的经营班子自己来“刮毒疗伤”——在内部实行全员股份合作制,由管理层自筹资金买下市政府持有的股份。在这两个方案里,引人注目的是管理层首次明确股权要求,而且是绝对控股。

据健力宝管理层人士说,当时不是筹不到这笔钱,是政府“后来变卦了”。来自内部人士的消息说,市政府并不是不同意改制,关键是改制的价格,对李经纬来说亦然。

紧接着,上报给广东省经贸委的健力宝转制方案让所有人人为之兴奋,但最终依然未获批准。反馈回来的批示有两条:不够开放,改革力度小;国有股占80%,股权结构不合理。

健力宝的资产结构是一个典型的“怪胎”。其非主营业务资产超过50%,赢利能力低。上市方案曾提出将九亿元的饮料资产剥离上市,剩余资产甩给政府,但市政府最终放弃了这个“不明智的方案”。

说健力宝的负债率为70%尚不为过,净资产的质量屡次让有意入主的买家“望而却步”。一份审计师事务所的报告分析,在8亿多元的账面净资产中,评估能卖出价钱的只有30%。健力宝集团公司举债多是以饮料厂、罐装厂做抵押,或是集团与控股公司交叉抵押。健力宝一旦分拆,银行债务的分割就是一个难以梳

理的浩大工程。健力宝银行贷款有12.4亿元,每年支付利息7000万元左右,用于流动资金债务的利息还未计其内。

健力宝股权结构、资产结构和债务结构之复杂一次次使之梦断“上市”。

之后的故事是走上挂旗出售,一个叫张海的外乡人将健力宝收入囊中。

对于张海收购健力宝,媒体有这样的评论:这样的机会10年难得,20年也难得。20年出一个李经纬,出一个健力宝,谈何容易。

对于健力宝在短期内“沉没”的一个颇有传奇色彩的推测是,当时的健力宝实在太“肥大”,太过醒目,李经纬有意将它经营得“苟延残喘”,从而为自己完成股权置换争取时间。

支持这种说法的是:到1994年健力宝的发展势头如日中天之时,面对与业绩同时并存的体制掣肘,李经纬多少开始流露出“私营化”的想法。在李看来,他对下面的职工一直采取按劳取酬,而政府并没有对他按劳分配。健力宝的盘子做到这么大,如果还不是自己的,他就没有必要再做下去了。一位接近李经纬的高层如是说:“1995年健力宝开始走下坡路,除了一些重要投资项目的失败外,一个相当主要的原因,是李有了‘破釜沉舟’的想法,宁可短期内放弃市场,也要把‘健力宝’争回来。”

这种把企业做亏,然后谋求MBO回购或是股权易手的做法在20世纪90年代后期以来的中国变得那么通俗易懂。

不过,我们却宁愿相信这只是一种推测,因为若是那样,李经纬一开始就在玩一个危险的游戏,这种玩法是企业家获取合法产权补偿最愚蠢、最冒险的做法。我们真的不愿意相信:像李经纬这样的企业家可以为了产权上的胜利,为了在资本上获得

回报而践踏做企业的准则,牺牲自己作为实业家的“可倚赖可尊重”的公众形象,丧失一个企业家的气节;更何况,李经纬所求解的问题在现在是无法回答的,而健力宝也失去了成长为一个中国大企业的最好机会。

遗憾的是,珠江医院那扇李经纬病房的黄色木门始终紧闭,我们无法从李经纬那得到最接近真相的答案。

1994年,国际小行星命名委员会把一颗小行星命名为“三水健力宝星”,这是全球第一颗以企业名称命名的星星。而在李经纬这颗企业家之星陨落之际,它留给我们的是更多更深的理性思考。

可惜健力宝,可惜李经纬。

中国经济在20世纪90年代有三次大的浪潮：第一次是初期由计划经济向市场经济转化迸发出巨大能量；第二次是中期全民炒股带来的中国资本市场从无到有；第三次则是后期国家整顿金融秩序，打击走私，清理三角债，让中国经济在高速发展中平稳软着陆。

这三次浪潮，倪润峰领导下的长虹都赶上了，并且自觉不自觉地成了其中的参与者和推动者。从这个意义上来说，倪润峰注定是中国经济不可或缺的人物，注定是中国企业界的英雄人物。

第一次浪潮，长虹是始作俑者。没有1989年长虹价格战大打出手，计划经济和市场经济之争就少了一个绝好的案例，关于中国是不是要实行社会主义市场经济的讨论也许要推迟若干年。

第二次浪潮，长虹是最大的受益者，也是最大的受害者。支持受益者之说的理由是长虹多年来盘踞龙头股的地位，每年从股市拿回的现金都是以数十亿计，长虹不受益谁受益？支持受害说的理由是长虹最终成为一只长寿猪，违背了股市自然规律，最终被“喀嚓”一刀。

第三次浪潮，长虹也同样扮演了受益者和受害者的双重角色。没有与郑百文以及建设银行的合作模式，长虹断难在短期内成长如此迅速，但这一模式流产后，长虹不得不跟在竞争对手后开始自己的销售渠道建设征程，重新补课。

媒体和外界对倪有很多说法：有人说倪是个赌徒，只不过气魄大而已；有人说倪是个政治企业家，政治挂帅；也有人说倪只会打价格战。这些说法都有几分道理，但都不够全面。倪润峰的确有政治挂帅的倾向，不然也不会有“扛起民族产业大旗”的口

号提出，但复出的倪润峰谈的都是大企业病、民营化这样的话题，一个活脱脱的现代企业家；倪润峰的确喜欢赌，但他每次都是有把握而战，他的几次落败，更多应归结于他那个时代（这点在我们后面的叙述中可以得出）；倪润峰喜欢打价格战不假，但倪润峰的三次价格战，前两次都以胜利告终，第三次囤积彩管未果很大程度上是因为老倪犯了经验主义的错误。

有人认为，倪骨子里是一个机会主义者，而时代则进一步成全了倪机会主义者的梦想。但机会主义者不管多优秀，总会为机会所累，这是历史规律。

站在这个角度上去理解倪润峰，理解长虹，我们会发现，长虹患上大企业病是再自然不过的事情：长虹的飞速发展其实是一个强人和一个时代讨价还价的成果。在很多时候，长虹的发展是跟抓住机会有关，而跟积累企业竞争力这些深层次的内容无关。

1989 年价格战

倪润峰曾感慨说，自己的一辈子都交给了长虹。1985年5月，倪任国营长虹机器厂厂长，1988年6月起任四川长虹电器股份有限公司董事长兼总经理，长虹由计划经济步入市场经济的过程就是倪润峰的名衔从“厂长”变为“CEO”的过程。倪润峰领导的长虹，也正是一个中国企业患上和治理“大企业病”的最好样本。

1985年5月倪润峰任国营长虹机器厂厂长前，长虹正在进行着军到民的转换，它只是一个用报废的旧电镀厂改造的类似于手工作坊的生产车间，蹒跚地朝着彩电行业迈进。倪润峰一上台，就着手改变这种状况。同年，长虹引进当时国际上集成化程

度最高的松下M11机芯，为长虹以后的发展奠定了技术上高起点的基础。1986年，长虹与日本松下公司合作，建起了彩电生产线，这是中国第120条，也是最后一条彩电生产线。

引进最后一条彩电生产线很能说明些问题：①倪是一个对市场感觉良好的人，当时群众对电视机的渴望倪润峰是看在眼里、记在心里；②倪是一个很会抓时机的人，善于审时度势。当然这与他良好的政治感觉是分不开的。性格决定命运，倪润峰的睿智和他的豪赌气概也决定了他不甘寂寞，不断在中国彩电业“兴风作浪”。

有意思的是，倪润峰的成名故事并非是降价，而是涨价。跟倪润峰的其他故事一样，这个故事同样有很强的时代背景。

1988年，抢购风刮起之时，长虹几条生产线饱和运转也供不应求。但是，彩电按国家平价出厂，被倒腾了几轮、十几轮，到了消费者手里价格已涨了近一倍，而企业却无钱可赚。当时，一台长虹47厘米彩电，国家定价为1400多元，黑市上却卖到3000元。

不久，彩电市场又出现反常现象：正当市场旺季，许多商家突然不进货。长虹经过市场调查，认为这并不是供大于求造成的，而是因中间环节太多，彩电黑市价已涨到老百姓难以承受的地步。倪润峰绞尽脑汁，捕捉到了一个机会：当时为了抑制通货膨胀，国家提高了存款利率，而银行为了吸储，普遍采取了有奖储蓄的措施。什么奖品最有吸引力？当然是彩电。长虹与银行一拍即合，长虹以高于国家牌价、低于黑市的价格向银行提供彩电作为奖品，而物价局也同意了这种做法。据说，长虹因此而赚了一两个亿。

1989年初，伴随着一场席卷全国的抢购风潮的结束，几年来一直红火异常的彩电市场也结束了辉煌的历史。

除了供需矛盾的缓解外，彩电特别消费税也许是导致彩电

市场急剧动荡的根本原因。国家从1989年2月1日起开始征收的彩电特别消费税，意味着每台彩电要在原国家牌价的基础上涨价600元。尽管彩电最后的价格看起来比黑市价格还要低一些，但在老百姓心中这笔钱是极不合理的，一种逆反心理使得消费者对他们曾经梦寐以求的彩电冷眼相待。

市场是只神奇的手，扬起时钱江来潮，落下时秋风败叶。持续疲软几个月，彩电厂家们就已透不过气来。在长虹，产品积压总值已达3.2亿元，银行存款则只剩下1000元。如果没有1988年直销大战中回笼的流动资金支撑着，早已不堪设想。

更令倪润峰寝食不安的是，电子工业部已经明确表示，彩电生产厂家要以销定产，上半年谁的产销率低，下半年就下谁的计划。在市场机制尚未起主导作用的年代，没了配额就等于被剥夺了生存权。

严酷的现实将长虹再次逼上了绝境。这时，一个传播得沸沸扬扬的小道消息引起了倪润峰的关注。有人说北京开了一次会，从1989年7月1日起特别消费税将减半征收，即从原来的600元降至300元。小道消息终归是小道消息，翘首以待的消费者们不免空欢喜了一场。然而，倪润峰却从中得到了一个启示——彩电并不是没人要，只不过是嫌价格太高。那则小道消息其实反映了民众的愿望，也许会直接影响政府有关决策部门。

降价销售！突然一个念头蹦了出来，而且是那样强烈。倪润峰被自己这离经叛道的想法吓了一跳。计划经济下的价格政策犹如一道一触即亡的高压电网，令人望而生畏。可是，不触电，又有什么路可走呢？

倪润峰又一次陷入了决战前的沉思。为了使降价计划和行动不致中途夭折，他必须找到充足的理论根据去说服省市有关部门。经过一番深思熟虑，倪润峰觉得自己胜券在握了——国家

三令五申坚决控制物价上涨,彩电降价销售,只要不减少上缴国家的税金,就是利国利民利企的大好事,又会错在哪里呢?

主意已定,倪润峰决定理直气壮地去冲击一次计划价格的禁区。如果说1987年的“涨价”还算是智取的话,那么这次预谋“降价”则更富强攻的意味。

1989年8月9日,倪润峰和长虹的决策者们毅然做出一项震动全国的决定:长虹彩电在全国范围内全面降价。在保证国家税收不少一分的前提下,率先向消费者让利,每台让利幅度为350元。

兵贵神速。为了使降价这着险棋取得必胜的结局,长虹迅速调整战略布局,一切为销售工作开路。倪润峰当即调集精兵强将,组成300人的销售突击队,全方位出击全国市场,展开一轮新的销售攻势。

1989年8月10日,长虹降价行动在全国同时实施。

老百姓终于可以买到他们认为价格合理的彩电了,奄奄一息的彩电市场终于又出现了生机。长虹彩电的柜台前,又一次人头攒动……

然而,与长虹彩电销售火暴的场面形成鲜明对比的是,其他厂家的销售柜台前,显得十分冷清。各彩电生产厂家愤怒了,雪片般的告状信飞到北京,长虹受到了来自四面八方的指责。其核心内容只有一条:长虹严重违反国家物价政策,要求有关部门予以严厉制裁。

这回可有倪润峰瞧的了!同行的一位朋友连夜给倪润峰送来一封信,关切地提醒他,“千万小心,倪润峰,弄不好要蹲班房呀!”

然而,50天之后,大出人们意料的是,倪润峰非但没有受到处罚,相反,国家还出台了关于彩电降价的政策。这无疑是对倪

润峰降价行动的最有力的肯定。

原来,行业主管部门正是在堆积如山的告状材料中,发现了解决彩电行业萎靡不振问题的思路。长虹冲击波对新政策的出台起到了催化剂的作用。当其他彩电厂家大梦方醒,纷纷开始降价销售的时候,积压在长虹仓库中的20万台彩电早已销售一空。

两年之后,“长虹现象”作为搞好大中型国有企业中所出现的“四大超常经济现象”之一,成为理论界和企业界共同研究的重要内容,并被精确而简明地概括为两句话——“不让你涨价你涨价,不让你降价你降价”。围绕这一现象的深层内涵,《中国电子报》开辟专版,进行了广泛而深入的讨论,论战的核心内容是国有企业可否像长虹那样自行定价。

一种意见认为,我国实行的是有计划的商品经济,而不是完全的市场经济。企业擅自涨价降价,尽管可以给企业本身带来一些利益,但从宏观上看扰乱了正常的经济秩序,影响了国家对市场的控制。

另一种意见则认为,顺应价格规律,自觉运用价格杠杆调整供需关系,反映了企业在更高层次上的决策能力,是企业应有的自主权。

在当时看来,这场论战对于未来中国国有企业的改革具有非同寻常的方向性意义,所以进行得非常激烈,胜负难分。在静如止水的计划经济格局中,长虹富有冲击力的做法激活了国有企业潜在的能量,为波澜壮阔的改革大潮添了几分景色。

倪润峰声名鹊起,偏居于蜀地的长虹开始成为各类媒体报道的中心。

1996 年扛起民族产业大旗

转眼到了1996年。

这一年,最引人注目的要数《国产啤酒有必要搞那么多合资吗》(《经济日报》)、《究竟是什么狼来了》(《中国经济时报》)等文章引发的关于“民族经济”的争论,因为当时中国工业品销售呈现一派颓势。对此,1995年9月《来自“八五”的报告》(见《人民日报》)有这样的描述:中国工业库存产成品每年以30%的速度增长,超过生产增长速度至少10个百分点;产品销售率下降2.5%,以至在资金分外紧张的背景中,资金周转速度更加缓慢。民族工业亟待振兴。这时,长虹适时出现了,1996年3月26日,长虹郑重宣布:从即日起,长虹所有品种的彩电(从17英寸到29英寸),在全国61个大中城市的150家大型商场,一律大幅度让利销售,让利幅度为8%—18%。

长虹投下的这颗巨石,在沉寂多时的新闻界激起了轩然大波。复关谈判前后的中国,充分领略了西方对中国的打压,长虹此举恰好触到了国人内心深处的民族情结,长虹“以产业报国、民族昌盛为己任”的宣言喊出了国人长久的渴望。这一切,本身就是很好的炒作点。

长虹的降价迅速引起了强烈的反响。据说,当时公司每天收到的消费者感谢信竟多以数麻袋计;一直门可罗雀的彩电市场,突然被长虹“炸”开,并显出持续增长的势头。

长虹降价后,其他彩电厂商纷纷跟进。两个多月后,康佳瞄准中国人要大饱奥运眼福的时机,选择了6月6日这个吉利的日子,推出了康佳擂鼓助奥运的活动,以8%的幅度优惠销售,也大

获成功。

老大、老二欲联手抗敌，其他彩电兄弟当然不甘落后。不久，TCL宣布对全社会实施“拥抱春天”大让利行为，每台彩电让利100—300元不等，而在此之前，TCL一直是打低价牌，再次割舍这么大的利益，实属不易。

此外，北京、长城、海信、厦华、熊猫、创维、西湖等彩电都相继做出了表示——这次由长虹挑起的降价风潮，基本上演练成了“全家福”。

从1996年的这场降价战来看，中国各电视机厂家配合十分默契，共同谱写了一首抵御“外侮”的正气歌。

1996年4月，长虹彩电的市场占有率大幅上升至27.43%，比降价前的1—3月增加了12.14个百分点，百家商场长虹彩电的销售量达到9785台，比降价前的3月份增加近一倍，遥遥领先于各进口和国产品牌彩电。4月份长虹彩电的销售额排名也跃居第一位，这也是国产品牌销售额首次取代进口品牌而排名第一。

经此一搏，中国彩电业搏退了洋货，搏来了半壁江山。1998年，倪润峰被日本人授予“日经亚洲最有成就企业家奖”，这是中国企业家在国际上所获得的最高荣誉。

1996年，中国民族彩电业的春天，直到现在很多人都还记得那段激动人心的日子，一位从1988年走过来的长虹人这样评价那段历史说：“什么叫爱国，什么叫大长民族志气，让我们回顾1996年的中国彩电市场……”

长虹成了中国彩电行业的当然盟主。

龙头股不是长寿猪

然而,“时势造英雄”,对于长虹来说,有时也是陷阱。

长虹是1994年上市的,1996年起即被机构选为沪市龙头股,这是当时股市发展的必然选择,也确实与宏观经济有关。

在1995年以前,股市在我国只是实验阶段。1992年至1994年间暴露出一些问题,深沪交易所采取了不同的应对策略(当时的上市审查,交易所有很大的权力):深交所采取了升高上市门槛,对上市公司的机制、业绩提出了严格要求,许多企业被迫暂缓上市;而上交所则来者不拒,迅速扩大市场容量。

两种策略的结果是,到1995年深市只有不到100家的股份制企业,而且主要来自经济发达的东南沿海地区;沪市则拥有200多家企业,来自全国各地,绝大多数是国有企业(当时称国营企业)。这一年,国家政策开始发生历史性变化,中国股市结束实验,开始作为社会主义市场经济的一个有机组成部分,为国有企业的股份制改造服务。这时,大批国有企业申请上市,但在上市地的选择上却发生了一个在今天看来非常可笑的局面,到1995年年底申请在上海上市的企业达到90多家,到深市排队的不到20家。理由是深圳是地方性市场,上海是全国性市场,组成深市的企业多是改革开放以后组建的股份制企业,这在当时的观念中是不入流的,而沪市多是老牌的国有企业。物以类聚,为了表明自己是名门正派,绝大多数企业都涌向了沪市。

为扭转这一局面,深市提出了淡化“出身”、注重业绩的观念,随即被深市机构和广大散户接受。进入1996年,在香港回归概念的配合下,深市发动了一场至今还有影响的“绩优股”浪潮。

此时，沪市黯然失色，在绩优股概念深入人心的情况下，长虹以它每股收益2.28元、每股净资产6.03元的骄人业绩，被机构选中，成为沪市龙头。这对长虹来说是大幸。因为当时中国电视机的名牌是北京的“北京”、南京的“熊猫”、上海的“金星”，绝对不是西南山沟里的“长虹”。长虹作为民族品牌，从真正意义上来说，是从作为沪市龙头股开始的。

据说在当时的股市流行着这样一句话，买长虹什么时候都便宜的。乃至股评人不禁发出感慨：“长虹神话：一只长寿的猪？”但是对于尊重常识的人而言，这种说法无疑是错误的。因为在中国资本市场的历史上，并没有哪只股票的实例能支持这点。长虹在当时股市的成功有赖于业绩与股本的同步扩张，后者甚至有时还要快一些。具体而言，就是业绩成长步伐很快，股价迅猛上涨，然后高送配。送是为将股价除下来，配当然是为募集资金。等募集到的资金投入生产，业绩又成长了，股价再上层楼，接着再高送配。这是个理想的模式，但也只是个很动听的说法。因为新募集资金的投向无法保证产生足够快速、巨大的效益，来支持股本扩张尤其是高比例的稀释。如果哪个公司试图持续保持这种良性循环，公司的整个神经就会绷得很紧，如长虹老总倪润峰所言，就“像一根鞭子在抽打着我”。

到了1997年下半年，长虹在证券市场上有点玄了，对它怀疑的人开始多起来了，而且绝大部分是机构人士（散户们仍奉若神明）。之所以有点玄，是因为一般而言，当散户都在谈论某只股票使他赚了不止一次钱时，就可以视此为一个信号或指标，表明机构要“倒给”散户了。而到1998年3月的时候，持有长虹股票的人数已有41万。

1998年初，正值云南红塔山的老总褚时健出了问题，有传言“同志们正在帮助倪润峰如何不成为第二个‘褚时健’”，又有传

言“中纪委检查组已进驻绵阳”，还有传言“倪润峰太累了，不想干了”的时候，几位记者朋友自认看出了一个在某本长虹传记中的“破绽”。故事说的是当时的朱副总理去视察长虹，问了一段话，大意是他在上海做市长时，也面临着许多家电企业的问题，为什么最后长虹能搞好呢。倪润峰则回答是引入市场竞争机制等等。朋友们认为中央领导同志的询问是谦虚，而倪总的回答是不是不谦虚的表现。

1998年6月，资深证券记者张志雄在长虹股东大会前采访倪润峰后写下这样一段文字：

下午三点多，倪润峰先生在长虹培训中心的湖心亭接受我们的采访。倪润峰下车后，腿脚很不方便，需要人搀扶走进会议室，看来身体不是很好。但他一落座，向三家证券报纸介绍长虹进军IT产业时，很有精神。

45分钟后，我们开始单独采访倪润峰，询问的是进军IT产业的问题。倪润峰对长虹能够成功谈了很多理由，并大胆宣称“中国最大的电脑制造商应该在彩电生产企业中产生”。现在看来，长虹这种说法站不住脚。当时倪润峰认为长虹一直在做进入电脑产业的准备，迟迟未动手是因为看到了自己的弱处，电脑的价格变化要比彩电的大得多。而1998年初，倪润峰认为电脑业成本一降再降的趋势已变得缓和，“这时也是比较适合长虹发挥优势的时候”。可事实上，1998年以来，电脑成本还在降，且降得更厉害。倪润峰失算了。

还有失算的地方。倪润峰认为，1998年长虹电视机的市场占有率会上升十个百分点。但实际上1998年长虹的攻势不再，大多时候处于守势，最多以守为攻。先是亚洲金融危机，洋彩电因币值关系基本守住了阵地，而以康佳为首的国

行却乘势降价收复失地，至少在某些媒体的宣传上，康佳的市场占有率还一度超过了长虹。直至1998年末，倪润峰搞了个垄断上游彩管的“大手笔”，气得同行双脚跳。

我当时就认为，长虹有经济意图，更想“政治合格”。倪润峰模拟股市操作手法，底部吸货，想坐庄。但中国股市的股票是现货，彩管是期货，根本垄断不住。后来有人在报章上也承认彩管企业给了其他家电公司不少货，只是价格比给长虹的贵，倪润峰知道后也没发什么脾气。所以长虹的真正收获是向大家表明，我们还是很体谅民族工业难处的，比如彩管厂。

不过这样七绕八拐的准政治手法，也让长虹在产品市场与资本市场上受困。

1998年长虹的年报表明，公司虽生产彩电930万台，但存货金额达77.06亿元，比上年增长116.78%，占销售收入的66.42%，彩电整机库存约为300万台。所以公司1998年主营业务收入和净利润分别比上年下降25.97%和23.28%，成长期突然断裂。

对应的股价也被腰斩，从35元多一路下滑，最后在1999年四月到达底部的12元（若以复权计算，为15.70元左右）。

事实上，按“业内人士”的说法，长虹这种股本与业绩同步高速扩张的办法，是在“杀猪”。即一开始新股是头小猪，然后通过各种题材与手段将业绩与股价炒至高位，接着高送配，将股价除下来，来回折腾后，庄家将钱赚到手了，一头养肥了的“大猪”就被杀掉。然后再去找“小猪”，把它养大，再杀之。比较聪明的上市公司都不愿将股价炒得过高，只要业绩还可以，到时股价一年较大的波动来一次，送股比例低一些，配股自然也配得出去，各方面的关系也照顾得到。长虹从1993年开始便以50%的比例连续

五年增长,不断送配,实打实地照着上述的理想扩张模式走,确实让人佩服,但最后却喝下自己酿造的苦酒。

依托郑百文们打天下

股市上由盛转衰,并没有给长虹敲响警钟,长虹又开始探索与银行之间的合作。

长虹军转民之后搞彩电生产,在四川绵阳这个地方建立了高度配套的生产作业流程,有极高的生产效率。但是倪润峰很清楚,这个厂建在绵阳,违反了经济学的基本规则。经济学的基本规则是你的厂要么靠近原材料基地,要么靠近市场。可是绵阳离成都有上百公里的路,这种情况下,必须从珠江三角洲千里迢迢地把物料运到绵阳,组装后再千里迢迢运往全国去销售。长虹彩电的快速流通,一开始就存在着障碍。

为了解决这个问题,1997—1998年间,倪润峰在市场通路上采取了与郑百文等国有商业批发企业合作的方式。

郑百文曾经有过辉煌历史。该公司是1949年11月组建的国有商业批发企业,1988年在全国同行业中率先进行了股份制改革,通过转换经营方式,扩大经营范围,销售额以每年30%以上的速度增长,不仅在同行业中脱颖而出,并且迅速成为全国商业批发行业的龙头企业。

20世纪90年代初,郑百文及时抓住国内家电市场需求旺盛的商机,借助自己原有的营销网络,把家电批发作为拓展市场的突破口,逐渐成为国内众多名牌家电的经销商。那时购销两旺,一边是长虹等生产厂家排队送货,另一边是顾客排着队采购。

而导致郑百文高速发展的主要推动力则是它与长虹、建行

建立的三角信用关系,也就是被人们称之为“工、贸、银”的资金运营模式。

那时,郑百文进货时,采用的是承兑汇票方式,就是由银行出具代行货币职能、体现各方信用关系的票据。它简化了原来必须由货币结算的资金运营方式,使资金的周转速度大大提高,郑百文可以用很少的投入进行大规模的商品流通。“工、贸、银”的合作关系为郑百文提供了牢固的资金规模和货源支持,郑百文与长虹以外的家电厂家也逐步建立了这种关系,生意越做越大。承兑的过程可以以此为例,比如长虹把10亿元的产品给郑百文,郑百文不需要马上把钱给长虹,它可以通过银行搞承兑,等产品都卖完了,半年内把钱还给银行,银行再把钱给长虹。但长虹并不把钱拿来直接投入再生产,而是借给中介机构,如证券业。通过这种方式,半年承兑就可以产生9个扣点,承兑如果延续到12个月,它可以产生18个扣点。长虹的生产成本较低,加上这种承兑方式,给经销商的扣点远远超过了当时的康佳等厂商,因此吸引了很多经销商经销长虹的产品。

这就是为什么有些企业能把长虹的产品卖得很便宜的原因。到底能便宜到什么程度呢?我们来看一看,长虹出厂价和它的结算价在绵阳是倒挂的,就是出厂价贵,然后结算价便宜。长虹利用这个扣点打通流通,掌握一批经销商,然后对他们说:“如果我给你14个扣点,你们一次下单多少钱?”几乎所有人都挡不住诱惑,因为大多数彩电生产商最高只能给到11个扣点。这批客户走了,长虹又找到第二批客户,对他们说:“假如我给你18个扣点,你们一次下单多少钱?”利用这种方式,长虹一批批地将扣点放下去,一直到25个扣点全部放完。

这下市场开始热闹了。因为,第一批经销商不知道还有比他拿到扣点更高的人,他想慢慢卖。但是长虹不让你慢慢卖,长虹

把量放下去，价格开始往下走，于是经销商们彼此都较着劲降价。假如哪天价格不往下走了，长虹就再放量，再让价格往下走。整个彩电市场都疯了，就像股市出现了熊市一样，谁都想抛货。

长虹利用这种方式带动了整个市场的需求量，1996年他创造了440万台彩电的销量，创下了破天荒的记录。1997年长虹利用这种方式，创造了660万台的产销量。同期，TCL只销了134万台，康佳不超过200万台。

到了1997年底，有人告诉倪润峰，中国彩电1998年的需求量是2100万台，长虹就做了一个1998年要销售1050万台的计划。所以，在绵阳开记者招待会时，倪润峰说他要拿回一半的市场份额，要清理门户。当时，业内都很紧张，因为外资彩电自1978年进口之后，在20世纪90年代末期，一直稳定在12%的市场份额。如果长虹占50%的份额，那大大小小的彩电企业都要挤在38%里面，那日子将很难过。

但事情并没有按倪计划的方向进行。因为，像长虹这种厂家，即使能通过利益打通流通过程，但却缺乏对这些大小投机商的绝对支配力。这些经销商不是统一的商业资本，而是一个个利益小主体，想通过他们打天下，是靠不住的。

果然，好景不长，两年时间不到，长虹就与郑百文从蜜月变成路人，这其中的直接原因是三角关系的解体。由于受亚洲金融危机的冲击，国家决定整顿金融市场，银根紧缩，1998年下半年，建行大幅减少了给郑百文的承兑业务，这对于正在高速膨胀，每年需要几十亿元承兑的郑百文来说是个沉重的打击。

以往，诸如郑百文这样的长虹销售大户往往通过银行承兑汇票一次性以10亿元超低价购进长虹彩电，然后以低于长虹厂价的10%—15%的价格向二级批发商和零售商倾销。虽然这样的政策能够节约网络的巨大投入，并使销量急剧放大，但是弊端

也是很明显的,大户们为了及早套现,往往以极低的价格出货,给大中型商场带来很大的压力。1998年3月,山东七家商场联手抵制长虹,说是长虹的售后服务有问题,实际上是不满意长虹的“大户政策”使他们受到个体批发商和零售商低价的冲击。

主观和客观两方面的因素逼着长虹开始自建渠道。1998年下半年,长虹开始组建自己的销售体系,成立各区域销售管理委员会,实现财务、销售、库房三驾马车相互制衡,并且期望把末端做细,着手建立“彩电销售村”。1998年7月,长虹在北方八省进行了声势浩大的拉网式“麦收行动”。然而,效果一般。1999年,长虹公司的营销费用反而同比增长了25.5%。

1997—1998年,长虹与郑百文等进行合作的当时,正是康佳、TCL等企业大规模自建销售网络、积极扩张之时。因为此时的国有、集体商业流通渠道正处于崩溃之中,其他民营商业资本(如苏宁、国美、三联等)尚未成长起来。这也是TCL的营销队伍一度达到1.2万人的客观原因。

松下幸之助讲得好:大的生产是以大的销售为前提的,如果厂家不能有效地对销售过程控制的话,那你的生产线就得不到有效保护,它的产能威力就发挥不出来。

而长虹则试图通过郑百文的总代理走遍全国市场,其结果必然失败,这使得长虹一度丢掉了彩电老大的宝座,被康佳、TCL冲到前面。

此时的长虹,空有产能,股市和银行的资金链条又被断送,颓势已现。

彩管大战

倪润峰当然不能容忍长虹的滑坡，更不能容忍别人据此认定长虹好运已经终结。

1998年11月，倪润峰拉开了长虹又一次“豪赌”的序幕。

愈演愈烈的价格战不仅使彩电行业自相残杀，而且使彩管、元器件、原材料等上游行业雪上加霜。以21英寸彩管为例，1996年初售价是980元，1997年初是780元，而1998年8月则是480元。所以，广彩1998年上半年每股税后利润只有1分钱，而咸阳彩虹是5分钱。

恰好在此时，国家宣布严厉打击走私犯罪，沿海走私彩管的活动被有效遏制。当没有远虑的兄弟们还懵懵懂懂的时候，倪润峰暗自庆幸天赐良机！一个给价格大战釜底抽薪的方案在他脑海里形成，他决定垄断彩管。

1998年，中国彩管的产量已经达到3000万只左右，约占世界产量的13%左右。其中彩色显像管（CPT）2500万只左右，彩色显示管（CDT）500万只左右；中小屏幕彩管约占70%左右，大屏幕彩管占30%左右。多年来，我国彩管市场的发展主要受国内彩电市场需求变化的影响，在经过了“总量性短缺、结构性短缺——总量平衡、结构性短缺——总量过剩、结构基本平衡”几个发展阶段后，1998年开始进入“总量过剩、新的结构性短缺”的阶段。

1999年，中国的彩管市场有几个变化，一是需求总量比上年有所增加，大约增长17%左右；二是市场需求的产品品种向两头发展，以21英寸彩管为代表的中小屏幕彩管需求量有所增加，29英寸、34英寸彩管的需求量也有所增加；三是彩管的供给情况也

发生了变化,上海永新、东莞福地和深圳赛格日立几条29英寸、34英寸彩管生产线将相继投产,国内市场对大屏幕彩管的市场需求基本可以得到满足。

当时有报告如是写到:预计1999年国内彩管的市场需求总量将达到3500万只左右。其中彩色显像管的需求大约在2700万只左右,彩色显示管的需求大约在800万只左右,彩色显像管25英寸以上的需求大约在1500万只左右,21英寸以下的需求大约在1300万只左右。而来自各方面的预测是,1999年彩电需求将只能达到2100万台,如果按这个数字推算,3500万只的彩管只有60%—70%的份额可以成为成品。

11月18日,在'98长虹发展研讨会上,倪润峰宣布长虹要进入垄断。同时,长虹宣布已经控制了国产彩管货源的70%以上。中国彩电“资源战”正式打响。

此语一出,石破天惊。不仅在中国彩电业引起巨大的震动,在中国新闻媒体上也引起了一场历时半年之久的论争,长虹再度成为公众关注的焦点。

关于长虹垄断彩管,有个小故事,说是1988年前后,当时,彩电显像管还是计划供应,指标不够,长虹人就到市场上去找。并根据彩管在相当长一段时间会紧俏的预测,向正在建设中的陕西咸阳彩色显像管总厂投资4000万元,与彩管生产厂建立了伙伴关系。后来彩管紧缺,众多厂家求购无门,长虹却有可靠的货源,效益大幅度提高。毫无疑问,倪润峰想重演历史一幕。

真是“三十年河东,三十年河西”。一向受人冷落的彩管1998年下半年突然成了抢手货,彩电厂家打完价格战后,现在又打起了上游资源争夺战,形成国内彩管严重告急的局面!《深圳投资导报》在1998年11月6日曾有这样的报道:

“往年,即使是各彩管厂摆酒抛单,也未必请得动有头有脸

的彩电大户。而今年9月底形势却发生了戏剧性变化,彩管突然成了抢手货。海信集团两位副总亲赴‘深圳赛格日立’登门买管;创维集团总裁黄宏生飞赴‘南京华飞’现款提货;康佳集团总裁陈伟荣亲至‘东莞福地’以确保彩管供应万无一失;TCL王牌(惠州)电器有限公司总经理胡秋生也辗转各地忙于购管。老总成了采购员,成为‘98中国彩电业岁末一景。”

与众企业焦急四处抢管的情形截然不同,长虹老总倪润峰已在他的公司操胜券于谈笑间了。虽然各方面对此事褒贬不一,但信息产业部明确表示:长虹买管完全是企业行为,政府不予干预。长虹愿意要,彩管厂愿意给,这是双方需求所定,不能偏激地给长虹戴上“囤积”的帽子。

1998年的最后一天下午,国家信息产业部邀请国内八家彩管厂和七家彩电重点生产企业在北京举行会议,就解决彩管供求矛盾紧急磋商对策。会上集中的议题是:要不要进口中小屏幕彩管。如果不进口彩管,众多彩电企业尤其是中小规模的彩电企业将进入停产或半停产状态,而一旦批量进口彩管将给长虹带来致命的打击。为此,业内有人评论:长虹此举给众多彩电企业以致命的一击,同时也可能把自己逼到绝路上去!

据了解,对彩管进口持反对意见的除长虹外,还有彩管生产企业。他们认为,日前彩管市场所出现的繁荣,只不过是暂时的虚假现象,因为长虹与彩管厂所签合同只到1999年春节,春节后随着彩电市场淡季的到来,彩管供求将趋向平衡。此时一旦进口彩管,则彩管厂将面临产品积压和行业亏损的问题。而对彩管企业来说,如何面对1999年1月份的生产却是不得不解决的问题。为此,信息产业部提出两点解决方案:一是通过进口弥补不足;二是希望长虹发扬风格,将积压的彩管以市场价出卖一部分。

但是,这次会议并没有取得实质性进展,只是达成两点共

识：一是不再进口中小屏幕彩管；二是继续加大打私力度，维护市场的公平竞争。据悉，会后，信息产业部继续做长虹的工作，力争其出让部分彩管。但长虹表示，辛辛苦苦积累下的彩管，为什么要拱手让人？更何况，长虹的目的正是想通过垄断一统江湖，怎么能如此轻而易举地放弃呢？

不过，事实证明，长虹失算了。

媒介曾普遍公布长虹垄断了300万只彩管，实际情况却是，长虹花了购买300万只彩管的钱，却只得到了82万只彩管。原来，倪润峰把钱给了彩管厂之后，并没有把彩管拉回四川绵阳本部，而是暂存在各彩管厂，但是后来，各个彩电厂家纷纷到彩管厂“抢货”，彩管厂觉得有利可图，又偷偷地把本属于长虹的彩管卖了。表面上，长虹垄断了彩管，但实际上，市场上的彩管供应并没有出现紧张。等到长虹发觉市场不对，再要求要回自己的彩管时，只得到了82万只。长虹被涮了。

在这里不对倪的彩管大战做法律的、道义的评价，仅仅从商业角度评价其可行性。

首先，国内有彩管厂商约十家，长虹能把他们生产计划内的常量的大部分吃下来，但彩管厂商加班加点后的增量长虹能不能照单全收？

其次，长虹并没有与上游彩管企业实现交叉持股，结成战略联盟，完全是短期、即时的买卖行为。彩管厂商们肯定不情愿放弃一个多元竞争的下游市场与终端市场，而只看到一个长虹一统江湖的局面……

最后，在日益开放的中国，其他彩电厂商完全可以通过进口彩管来抵制长虹的垄断。

尽管此战最后给长虹留下了价值数百亿元的存货，但据说倪润峰至今都认为他的彩管大战是对的。他把此战的功亏一篑

归咎于某些外界原因。日后他在接受记者采访的时候提到的是：“到了年底，许可证下发了，彩电厂家们的产量上来了，结果市场供大于需。到1998年底时，长虹的日出库数已经到了4万多台，乐观地估计，再隔两三天日出库就会达到10万台，也就是在此时有一篇文章说，长虹十天内肯定降价。这篇文章既打了鸳鸯又搅了鱼，商家不敢进货，消费者也不敢买了，1999年春节农民购买力发挥不到50%。彩电厂家面对的就是巨大的库存。”

1999 年价格战

就在关于长虹“资源垄断”的话题尚未结束时，1999年4月，本来就不太平的彩电界狼烟又起，长虹再祭价格法宝——宣布全面降价。在“彩管垄断”的争议尚未结束时，长虹再次成为媒体的焦点。

1999年4月12日，长虹集团宣布全面降低彩电价格，降价范围涉及所有的产品规格，单机最高降价幅度达1000元，这一行动使此前广为流传的“新一轮价格战火即将挑起”的预言终成现实。

长虹此举立即在媒体引起了一阵罕见的辩论旋风。《□望》刊出《彩电降价重战，谁是赢家》一文，《中国青年报》刊出《彩电三国，时机大战》，《中国经济时报》刊出《市场经济讲竞争也讲规则》，《中国市场经济报》刊出《长虹空袭彩电市场》，《中国经营报》刊出《彩电业新一轮价格战爆发》……据统计，短短一个月时间里，涉及彩电降价的文章就达1200篇之多。媒体关于彩电降价的辩论，主要集中在降价是否损害国家利益，降价是否损害同行发展，降价是否清仓大逃亡，降价有无倾销之嫌，降价是不是低

级的市场竞争手段等焦点问题上。不少分析认为，长虹是为了消化巨大的彩管和彩电库存而采取的“放水式”降价。尽管长虹否认此点，但内行人都心知肚明。

两枚炸弹扔下来，将众多兄弟逼到了进退维谷的境地。但经过了这么多年，小兄弟们也开始有了与长虹叫板的实力。

康佳、创维、TCL再也按捺不住心中的愤激，纷纷通过传媒对长虹进行大肆挞伐。

这是中国彩电业有史以来最激烈的一场媒体火并。

首先是4月19日，康佳集团股份有限公司总经理陈伟荣紧急约见广东传媒，指责长虹不讲信义。他说，与1996年那次旨在扩大市场占有率采取的降价行动不同，长虹现在是降价清货。由于没有库存压力，陈伟荣表示康佳不会降价跟进。当天，“康佳不会降价”的新闻出现在各大小报刊的头版位置。

但仅隔一天，20日下午，局面即发生重大变化。受康佳之约，TCL、创维、海信、厦华等企业代表在深圳康佳集团总部就降价问题会商对策。当晚，康佳正式宣布全面应战，全系列调低价格的通知于当日下午分发各地。在对外发布的新闻稿中康佳声称：三年前由长虹发起的彩电价格大战今日再现，这是民族彩电工业的一个悲剧，它将把民族彩电工业推向自相残杀的悬崖。康佳对长虹的行为表示谴责，但康佳将一如既往，不怕任何挑战。

康佳的应声而至，实际上宣布了“战争”的升级。彩电行业的两大巨头发生直接对抗，还有谁能置身于“战火”之外？

各家彩电都通过媒体做出了激烈的回应，创维、康佳、TCL老总及各部门负责人纷纷接受媒体采访，有的干脆直接对长虹进行口诛笔伐：“长虹顶风作案”、“长虹你以为你是什么”、“康佳奉陪到底”，从这些充满火药味的标题即可见一斑。

几乎所有媒体都卷入了这场“战争”，有的媒体干脆给这种

局面取名为“三英战吕布”。

在康佳宣布应战后,4月21日下午创维集团也宣布在全球范围内同步降价,所有规格彩电一律下调18%。

TCL集团销售公司总经理对记者表示:“大家成本都差不多,如果必要,以康佳、TCL现有的规模,完全有能力与长虹周旋。”

对于康佳突然转变态度,康佳方面是这样解释的:“长虹降价后本来我们希望不跟的。今年以来,长虹已经是第五次降价了,但前几次,他们都没有进行新闻炒作,因而市场影响不大,但这一次有炒作,我们的压力很大。很多经销商在看了中央台的报道后,已经停止进货了,在观望,我们的市场份额在下降。我们只有应战。”

康佳并未直接解释为何在一天之内态度大转弯,但它对长虹的指责确有其事:春节过后长虹即开始了一系列的“小步微调”,到4月12日宣布全面降价,在两个月时间内,长虹从21英寸到29英寸四种彩电型号,大幅降价逾两成。根据北京中怡康信息咨询有限公司的调查显示,自当年2月份开始,长虹彩电的城市零售市场占有率重新回到第一的位置,而同期的批发量则成倍于紧随其后的康佳。由此我们不难理解康佳的激烈应战。

对同行的挑战,长虹以它惯有的义正词严进行了回应。在媒体上,长虹企划部部长痛斥彩电市场的“贴牌大军”,指责他们扰乱了彩电行业的正常秩序,长虹发动价格战是为了给“正规的彩电企业提供一个公平竞争的机会”。在记者问到长虹为什么在进入1999年经过若干次降价后却惟将4月12日这次炒了起来这个问题时,长虹有关负责人是这样回答的:“本来也不想宣传,后来有的贴牌机直到现在还大言不惭地宣称自己是‘第一’,正好有中央台记者来采访,于是干脆就说了出去。炒作一下也好,我们

少了许多广告费。”显然，长虹此次降价的一个目的便是，通过炒作降价来吸引商家和消费者，从而扩大市场占有率。这位负责人干脆又透露1998年的彩管垄断也是一次炒作，关键是要把彩管的价格抬上来，保持彩电价格稳定一段时间，长虹的精明由此可见一斑。

面对降价后其他企业的激烈指责，长虹高层在接受媒体采访时表现得极为平静：“有的企业指责长虹低价倾销，可实际上他的价格比我们还低，这说明什么？只要长虹的价位与他们基本持平，他们就卖不动了，所以他们害怕。”这位高层还认为媒介在降价的过程中的炒作有误导：“长虹是在去年那个较高的价格平台上降价的，降后的价格也仅仅是与其他品牌持平或略低。”

1999年5月下旬，TCL老总李东生在媒体上发表题为“‘游戏’要讲规则——由近期彩电价格战引发的思考”的署名文章，矛头直指长虹。李在文章中对长虹做了从数字到理论的全面分析之后，得出结论：长虹“在一种陷入误区的经营思路中损人害己”。文章总结长虹的“四大罪状”：无法面对政府，长虹多次表示不降价，由此引起的降价大战必然影响国内企业利益和国家财政税收；无法面对同行，1998年长虹囤积彩管，闲置同行扩大生产和销售的机会；无法面对经销商，降价开战前几日，长虹多次声称不降价，结果突然在全国范围内大幅度降价，让基层销售商苦不堪言；无法面对投资者和股民，有关资料显示，1998年长虹业绩下降，1999年也不容乐观。李最后意味深长地说：“以实力而论，长虹是我国彩电业的‘老大’。但是长虹1999年做人、做事的手法，着实让我们有理由怀疑它是否有能力继续做这个老大。”

一个月后的6月23日，长虹在经过充分消化吸收后，派出先锋应战。长虹企划中心孙镇宜在《蜀报》上发表署名文章，对李东生予以回击。这篇题为“当长虹收起‘价格保护伞’之后”的文章

一开始就颇有深意地以“春寒料峭，地冻天寒”来形容市场经济。文章接着说，在激烈的市场竞争中，怨天尤人、不思进取者，是懦夫；指手画脚、俨然以“教师爷”自居者，是寿头；妄图搭乘他人快船前行，窥伺船长位置而夺之者，是盗贼。文章痛快淋漓直点李东生姓名，“老总李东生说三道四，除了表明他的虚弱外，无非是为了打压长虹，拼命保护市场份额”。文章称李是“海盗上岸，假充正神”，“造谣中伤，蛊惑百姓”。文章最后援引信息产业部官员的一次讲话说，既然市场开放，就应该由市场来决定价格，只要有利润就不能算倾销。“面对消费者，长虹给他们的是越来越新、越来越好、越来越便宜的产品；面对长虹股民，长虹给予的是越来越稳定、越来越丰厚、越来越有信心的回报。”

由借用记者的笔进行“火并”，到自己操刀上阵，彩电业的火并不断升级，内耗加剧。

与前两次价格战不同的是，这一次笑到最后的不是长虹。长虹1999年的年报显示，主营业务利润由1998年末的31.6亿元下降到1999年末的15.7亿元，净资产收益率仅有4.06%，尤其是下半年利润额更是减少到只有1亿多元，1999年的惨淡甚至蔓延到2000年上半年，整个财年盘点下来，长虹每股只有几分钱的利润，由此长虹也丧失了最宝贵的配股资格，在三年内将无法通过证券市场进行融资，而通过配股筹巨资是长虹前两年大打价格战的一个重要的物质基础。在长虹被迫通过向银行贷款等相对高成本的方式进行融资时，其最主要的老竞争对手（康佳、创维）却趁机通过增发新股、上市等手段大大增强资金实力，这使得长虹处境尴尬。

细数长虹这次价格战的败因，主要有三点：

一是错失时机。1998年长虹挟资金的优势以较低的价格垄断彩管，如果能在1999年元旦之后立即“放水”，则会给其他厂家

形成巨大冲击,不过善打价格战的长虹却没有采取行动,他们自称不能违背“以民族昌盛为己任”的誓言以及“绝不在旺季降价”。然而,到了1999年4月7日,长虹终于忍不住“要给消费者一个满意的价格”,开始降价。康佳、TCL、创维等厂家一方面对长虹冷嘲热讽,一方面也宣布价格紧跟。长虹本来已经不明显的成本优势再一次受到打击。

二是错误地估计了农村市场的潜力。1998年,农村彩电的普及率达到23%,原则上接近城市普及率在30%时突然出现高速增长的基点。长虹估计1999年农村市场的销量应占市场总需求量的2/3左右,正是基于这样的判断,1998年末长虹垄断彩管基本上垄断的是21英寸彩管,这个型号的彩管占当时市场总量的76%。但是,农村市场由于传播方式及运输方面的种种限制,短期内高速启动几乎不可能。

对农村市场的判断也影响了长虹在技术上的感觉,这是败因之三。当海尔推出“全媒体全数字电视”、康佳推出“数码王”、创维推出100赫兹电视和数码9000等新概念电视时,长虹对媒体的说法还是“模拟彩电还大有市场”。云雾散去,虽然可以看出长虹说的是大大的实话,但是,“概念战”的结果却是,人们以为长虹“不思进取”。

长虹走到了一个历史关头。

引退江湖待东山

2000年5月15日,绵阳市委突然召集新闻单位宣布“经省委决定并报上级批准,倪润峰不再担任集团总经理职务,袁邦伟、赵勇分别出任集团公司和股份公司总经理一职。

此消息一出，倪氏的退出立即转变成一个社会性话题：倪润峰下课了！政府的突然动作一下子将长虹暴露在一个非常尴尬的位置上，并且通过媒体聚光灯把企业内部的问题突出地放大出来。

在外人眼里，袁邦伟和赵勇是以“取代者”的身份出现的，倪润峰设想中的平稳过渡计划彻底被打乱，“第二梯队”仓促之间被外力“扶正”。

据悉，长虹方面在5月15日以后曾就两点问题向绵阳市政府提出异议：一、在没有召开股东大会的情况下，政府直接向新闻媒体宣布股份公司管理层任命是否有违《公司法》；二、安排三位市政府人员进入公司董事会，是否违背国家关于公务员不得进入企业的规定。此两条意见清楚地反映出长虹决策层在此次人事调整中的被动地位和不满情绪。

长虹内部有人为倪润峰喊冤：GDP增长下降，上面找责任，下面就要找一个冤大头——倪总冤得很！他没日没夜地干，图什么？

2000年初，刚刚上任的中共四川省委书记周永康不得不面对一个尴尬的事实：由于工业企业表现不佳，四川省GDP增长在全国各省区排名中靠后（长虹在四川省工业中占有举足轻重的位置，1999年却遭遇了十年来最严重的挫折，利润总额由1998年的23.28亿元跌至6.21亿元，并丧失了三年的配股资格）。在3月的省经济工作会议上，周为此对主管工业的副省长、经贸委主任以及绵阳市委主要领导进行了严厉批评，并责令他们尽快拿出整改方案。

倪润峰个人的命运至此已经很难由自己掌握。2000年4月初，部分长虹员工开始感到一些变化，不仅因为省委书记的到访和绵阳市委工作人员的频频出现，对所谓的“第二梯队”的摸底



倪润峰引退江湖待东山

调查也在企业内部广泛展开。紧接着传出了企业将改制的消息，消息说集团公司可能要与股份公司分家，还有消息说合二为一的形式将继续，但事业部制要改成子公司制……

事实上，在巨大的外部压力到达之前，倪润峰原本有两年时间进行自我调整。在许多场合，他都说过这样的话：“能否完成从第二代领导人到第三代领导人之间的过渡，关系到长虹的长远命运。”为此他把后备力量提拔到一些关键的位置上考察，并且不断让他们在新的工作岗位上轮换，比如赵勇、王凤朝，对他们的提拔使用在三年以前就开始进行了，而袁邦伟则更早。

但是另一方面，他又有些放心不下，曾多次说过“中国企业缺乏见过世面的人才”这样的话。在6月8日谈及少壮派的前途时，他再一次表达了这样的看法：“大家不要忘记，我当年也是少壮派。但不等于你一坐在总经理的位置上，你就马上具备了总经理的能力，还需要一个较长时间的锻炼过程。”尽管到1999年的时候，赵勇已经成为长虹的总工程师，袁邦伟则成为长虹的副总经理，人员的安排已基本到位，但倪润峰仍然没有下定退的决心。

在这关键的两年里，长虹的权力中心从未真正转移，企业一直处在倪的有力控制之下，而袁邦伟、赵勇、王凤朝等人组成的第二梯队则从未取得真正确立权威的机会。

“到目前为止，倪总本身的能力还是企业发展的主要动力”，长虹一位高层干部在2000年年初的谈话清楚地表明了长虹内部这种“一家天下”的权力格局，这种状态一直持续到5月15日危机爆发。

但倪润峰就是倪润峰，他在当时接受记者采访时说道：“现在是在身体退下来了，但脑袋没有退下来，还在考虑一些战略上的问题。”2000年7月下旬，在成都检查完身体后，倪润峰计划用时

一个月赴美考察兼治病。“留得青山在，不怕没柴烧”，他用这句话表明了自己的志向——倪润峰还将为长虹的未来贡献力量——在贡献了最富创造力的15年人生后，他的命运已经与长虹紧密交织在一起，如何能彻底地离开？

果然，九个月后，倪润峰复出。

复出的倪润峰一直就是一个悬念。不过，一个更大的悬念是休息了九个月的倪润峰到底是怎么看待长虹的困境，又会以什么样的手笔带领长虹走出低谷呢？

2001年6月，倪润峰在他复出后的第一次公开露面上给出答案：长虹患了“大公司病”，而且病得还不轻。至于处方，就是弃大求强。

很多人都认为，2000年夏天倪润峰的引退多少有些以退为进的意思，不然也不会有倪润峰对记者忙不迭的解释，我一直在第一线啊。支持这个说法的另一个理由是倪在引退期间把身体治好。长虹集团总部大楼边上有一块不大的高尔夫球练习场地。2001年，人们经常能在这块草地上看到倪润峰的身影，虽然场地略显简陋，但是倪润峰依然兴致勃勃。打高尔夫球对过去的倪润峰来说是不可想象的，因为早年落下的腿病，倪润峰走路一直不太方便，经常需要架着拐杖甚至坐上轮椅。2000年夏天倪润峰离开长虹的管理层之后，用半年时间医好了自己的腿病。

幕后关于倪的复出，流行着这样一种说法：并非是四川省的本意，政府方面原本只想让倪出来调和一下集团与股份公司之间的关系，2000年12月将一直休养在家的倪请出山，结果倪抓住机会强势出场，改变了袁和赵的命运。

于此，我们更愿意把倪润峰的这次退出而又复出看做是倪的又一次“赌博”。难道倪润峰早早就看出赵勇没有能力在市场与政府、长期发展和短期效益、做大和争强等诸多复杂关系中全

身而退？如此，倪润峰的引退，多少有东山必再起的底气。

关于倪润峰的引退，还有这样一种说法：倪润峰向来崇尚日本企业，可就在倪润峰和他的长虹在中国彩电市场上攻城拔寨的时候，长虹效法的日韩大企业却纷纷陷入金融危机。银行与股市资金支持—大规模扩大生产—低价倾销争夺市场份额—建立庞大企业帝国—毛利急剧下降—股价下跌股市融资能力下降—企业亏损接近破产边缘被迫清盘，2000年的长虹对这种情况似曾相识。以倪润峰的能力和视野，不可能没有看到这一点，而由他自己来操刀完成这个调整似乎不符合倪的性格，于是倪顺水推舟，让赵勇们帮助完成再造工程的序曲。以倪润峰的能量，要是自己没有退意，至少事情并不会那么好办。

也许，这从头到尾就是倪润峰导演的一个好局。

长虹 MBO 谜局

在倪润峰和长虹人心中，一个人的名字是怎么甩都甩不掉的，这个人就是赵勇。

赵勇是中国国企第一位博士总经理，也是长虹过渡内阁的领导人物，他上任后最重要的改变就是追求利润最大化而放弃规模最大化。这个思路在当年长虹生产与销售的数据上，得到最充分的体现。2000年，长虹生产彩电559万台，而销售却高达694万台，两者之差为135万台，几乎是小品牌全年的产量。长虹在消化库存方面可谓不遗余力。

赵勇上任之初，曾立下“军令状”——全年主营收入121.15亿元（不含税），净利润5.8亿元，分别比上年增长20%和10%。但实际上，公司只实现主营业务收入107.7亿元，比计划少了13.45

亿元，净利润2.74亿元，还不到计划数的一半，比上年实际完成的5.25亿元减少2.51亿元。

赵勇注重以技术手段开发新产品，在短期内不易看到效果。而长虹的工业总产值占四川省的近7%，占绵阳市的1/3强，长虹每年上缴的利税占到绵阳市财政总收入的50%以上，可谓牵一发而动全身。

另外还有一个非常关键的因素被赵勇忽略了，那就是长虹周边配套厂的存在。

长虹的自配套能力在全国彩电企业中最强的，所有为长虹配套的配件厂就散落在长虹周围。这些配套厂大多数有长虹的投资，但更主要的投资来源于绵阳市政府。长虹一限产压库，配套厂就没有了经济来源，他们的生存是以长虹生存为前提的。

对于长虹而言，可以考虑企业自身的利益最大化，但是当地政府却不能不考虑那些配套厂职工的生存问题。

在价值取向上，政府和企业有着明显的不同，政府首先关心的是企业对GDP的贡献和利税收入，尤其当政府作为企业的大股东可以左右企业的经营和管理时，这种“关心”往往就会变得更加急功近利。

于是，也就有了倪润峰的复出，赵勇的出局。

一个年轻的博士在一场激烈的变革中被意外地推到前台，他努力地试图掌握企业以及自己的命运，但他的努力只持续了九个月，新的变革便把他从舞台的中心甩了出去。赵勇的故事堪称国企人事变局的典型。

在外人看来，2001年2月和2000年5月的那场变动，有极其相似之处：神秘、迅速。谁在扮演幕后角色？谁在决定站在台前的倪和赵的命运？长虹人回答，是大股东。

长虹的国企病袒露无遗，长虹的产权制度改革像达摩克利

斯之剑悬于倪润峰的头上。

其实,在“第一个倪润峰时代”,倪润峰就已经意识到产权改革的重要性,但是他没有花太大的精力去推动。这一次倪润峰好像是下定了决心,要不遗余力地去推动民营化进程……

倪润峰曾说:“很多人不愿意和国有企业打交道,因为太不稳定、多变,可能今天才知道领导的手机号,明天就找不到人了,而且重大决策的时间太长,无法进行及时的调整和应对。在长虹试图进一步发展的时候,这的确是个棘手的问题。”

此外,随着长虹经营规模越来越大,倪润峰本人随着年龄上升、精力逐渐衰竭,倪润峰必须把越来越多的管理职能赋予他的管理团队去做,这就使得员工特别是中高层骨干同企业的关系问题被不断放大。在国有企业框架下,员工与企业的关系主要是责任共同体。要让员工与企业关系升华到利益共同体和命运共同体,客观上也要求长虹在产权体制、激励机制方面做改革。

2002年6月,倪润峰曾经对他主帅长虹15年作了个“三七开”的自我评价。他自言自己的三分问题是:“一是从大的来讲,规模高速扩展,基础管理没有跟上;二是后继产品的加速开发、加速投资迟缓;三是造成这些问题的原因,也就是现代企业制度在长虹的改革实施,应该早一点完成。”

的确,长虹已到了不得不解决体制瓶颈的阶段了。

2002年8月11日,经济学家魏杰在京城为长虹民营化方案出谋划策。魏杰的讲话主要集中在三点上:一是资产证券化;二是从子公司突破;三是内外部力量结合。

不过,观察人士认为,虽然国家资本退出竞争性行业是一个趋势,但长虹作为一个净资产达130亿元、国有股占53.62%的国有控股企业,无论是外部民营资本的进入,还是内部的MBO,在资金量上,都难以完成股本结构上的民营化。

中国企业的股份制改造,注定不可能是一蹴而就、一帆风顺的。美的的第二次股份制改造,经历了虚拟股份制、期权、MBO、实持股、其他民营资本介入等多种形式的探索,历时三年多,最终才取得实效。而美的与科龙相类似的是,它们都是乡镇企业出身,都不涉及国有资产概念。

我曾请资深产业评论家、《知识经济》专栏作者朱志励在《知识经济》杂志讨论过长虹的民营化问题,朱先生通过全盘分析后得出的结论是,战略问题、经营管理问题、改制问题犬牙交错,而所有的问题最后都汇聚到了倪润峰身上。作为长虹的首席执行官,倪润峰有能力引领长虹突破体制上、战略上、经营管理上的瓶颈,实现永续经营吗?

一个更大更终极的命题摆在倪润峰面前,这道关他能闯过去吗?

在研究中,我们惊异地发现:长虹,这个中国彩电业的后来者,最后一条彩电生产线的引进者,日后却成为中国彩电业的老大和主角,而当年领先的老大哥们,现在大都没了踪迹。

没有倪润峰对彩电市场的提前判断和相关准备,没有机电部的某个人的签字,中国彩电业乃至中国家电业可能是另一个样子。但正是由于有了上面的几个不被人注意的历史瞬间,改变了倪润峰的命运,也重新书写了中国家电业的命运。

我们不知道,这种从门缝里挤进来的经历是不是倪润峰开始蜕变成一个机会主义者的开始,我们也不知道,当年喜欢抱怨国家总是把优惠政策给上海、广东的倪润峰做大后是不是经常到北京要政策,抓机会!

倪润峰喜欢读三国,这是尽人皆知的秘密。熟悉他的人都说,三国中倪最喜欢的人物是诸葛亮。和诸葛亮一样,倪润峰同

样有六出岐山争夺彩电霸权的故事,同样是每每造化弄人。

倪润峰最具霸气的一句话是:世界500强中为什么不可以有中国企业?为什么不能是长虹?这与诸葛亮以弱小蜀汉之力图霸中原大业一样,勇气可嘉,可注定是场成事在天的悲剧。

做大与做强之间并不矛盾,倪润峰和诸葛亮都犯了同样的错误,认为做大先于做强,用力过猛的结果是注定壮志未酬,空使英雄泪满襟。

也许从机会主义的思想在长虹抬头之日起,长虹患上大企业病的命运就已经注定。

海尔是海。

对众多中国企业,尤其是众多国有企业来说,海尔还不仅仅是海,它是一面旗帜,一个榜样。来自青岛旅游部门的消息是,参观海尔已经成为青岛旅游市场的一个重要组成部分,每年都有成千上万来自全国各地的游客涌入海尔,参观学习、考察咨询。

海尔也成为中国图书出版市场的热点之一。与2001年的韦奇热相比,2002年的海尔热并不逊色,各种有关海尔的图书纷纷上榜,看来人们对海尔的了解还是不够多。

海尔的领导人张瑞敏一如既往地出现在电视、报纸、杂志上,一如既往地跟大家讲述海尔在奔向世界500强道路上取得的每一个进展,一如既往地那么充满感染力。

张瑞敏和他的海尔一直备受推崇。

人们津津乐道海尔给中国企业管理带来的创新:日清日高、休克鱼、星级服务、管理到位、做强品牌……这些中国企业普遍向往而总是达不到的企业境界,在海尔已不是问题。即使另一个被视作中国最优秀企业的联想,在企业管理方面恐怕也要比海尔逊色三分。在产业规模上,海尔以冰箱起家,通过兼并盘活“休克鱼”、实施产品多元化,成为中国白色家电乃至家电业当之无愧的老大。海尔,不管是其管理经验还是其战略设计,都被中国企业界普遍学习或者解读。

不过,就是这样一个中国标杆企业,却在2002年受到媒体的广泛质疑。首先发难的是美国著名的商业杂志《商业周刊》,一篇《海尔艰难走出中国》随即被内地颇具影响力的《南方周末》转载。此后,内地几本商业财经杂志《南风窗》、《知识经济》、《商务

周刊》也相继发表了《追问海尔神话》、《海尔资本真相》、《海尔：牛皮大王还是真心英雄》等文章。这些文章尽管标题都尽量中性化，按语更是反复强调“我们还原海尔，绝非要否定海尔。作为中国最优秀的本土企业之一，海尔品牌、海尔管理、海尔文化、海尔经验都是我们的一笔财富”诸如此类的话语，但质疑不绝于口。互联网写手、职业证券分析师成一虫在论坛里贴出《居安思危 海尔的真相》，更是引发了新的波澜，该帖子后被某IT门户网站转载后，引发了一场标的30万元的官司。最终成一虫和海尔选择了庭外和解。

对海尔的质疑也告一段落。

这些质疑尽管最终风平浪静，没有造成轩然大波，但不禁让人发问：多年来一直处于媒体中心的海尔神话，真的就那么无懈可击吗？海尔是不是也犯了大企业病？

我们的分析表明，海尔是中国企业中最具自我免疫力的企业，它防范和治理大企业病的努力是有成效的，但这并不意味着它能够高枕无忧。缺乏明显的全球竞争力和过重的500强情结是海尔潜在的暗伤，这其实是中国企业患上大企业病最头疼的一种症状。

类似的问题其实已经在其他一些中国企业中出现并发作。从这个角度上，我们有必要重新审视一下媒体的质疑。尽管这些质疑也许海尔不屑一顾，但对于众多想成为海尔的企业来说，这些质疑对其明天的成长将不乏借鉴之处。

质疑一 海尔 600 亿元的销售额

1998年10月某日，美国某州，在灯火通明的会议大厅里，张

瑞敏环视在座的美国官商，自信地说出：“现在，海尔的年均增长速度是86%。”话音刚落，四座皆惊。美国某州办公厅主任反复向翻译核实：到底是86%还是8.6%？

用数字说明问题，一直是张瑞敏的好习惯，此后，关于海尔的数字也越来越多。但是有人指出，海尔对外公布的数字存在不尽确实之处。

2001年12月26日是海尔创业17周年纪念日，海尔选择这一天向300多位各界来宾宣布：2001年，海尔全球营业额将达到602亿元人民币，比上年增长50%。

《商务周刊》主编高昱对海尔公布的这个销售额有所怀疑。他的根据是：2001年1—8月海尔主要产品的销售量：冰箱276.1万台，空调236.2万台，冰柜64.5万台。冰箱按一台出货价2000元计，合55.22亿元；空调按3000元计，合70.86亿元；同理冰柜和彩电各30亿元。海尔电脑2001年大额亏损，1—8月就按20万台每台8000元计，合16亿元。2001年国产手机除波导外没有一家销量超过100万部，那么我们就按海尔手机头8个月就销掉100万部，每部2000元算，这又是20亿元。再加上小家电15亿元，全部加起来，2001年1—8月海尔在国内的销售额最多为237亿元人民币。即使把2001年全年4.2亿美元的海外收入全部算到头8个月，这8个月海尔的销售额按极其乐观的匡算也只有272亿元。可海尔宣布的同期数字却高达408亿元。

而在其他方面，海尔也存在着一些令人困惑的数字。如关于海尔在全世界的销售网点，有一则报道说是有“36000个”，但是如果根据海尔所提供的“已向50多个国家出口其产品”的说法，那么海尔在每个国家平均有近700家销售网点，这个数字无疑是“巨大”的。再如有媒体提出的，关于海尔所公布的其在国内市场上的占有率，也很值得推敲——主要依靠在各大商场的抽查来

进行占有率的统计,是否合理?海尔的市场占有率是否真的像它自己所说的那么大、那么高?

知情人揭开了这个秘密。据透露,1999年以前,海尔在公布自己的经营业绩的时候,一直都是使用“工业销售收入”这一字眼。1999年海尔的工业销售收入为268亿元人民币。而到了2000年,这一称呼却被改为“全球营业额”,数字也骤然增长到406亿元人民币。

玄机就在名称的改变中,其中包含了大量事实上的重复计算。同一件商品,从它的采购、生产到最终卖给消费者,其营业额在海尔内部可以被重复计算三次。

据一些人士透露,海尔集团2001年的总销售收入也就在300亿元人民币左右,也就是说在1999年之后的两年里,其销售收入的增长是十分有限的。且这种增长还是建立在海尔增加了大量的新产品,如PC、手机、中央空调等的基础之上。

海尔最先以冰箱业务起家,凭借着良好的品牌形象和市场口碑,成功进入多个市场领域,尤其在冰箱、洗衣机等行业里一举奠定了霸主地位,一度被人认为是无敌的。事实上,海尔也曾有多次失败的教训。《南风窗》杂志曾经列举过以下几个方面:

——电风扇:1997年,当海尔刚刚进入这一市场的时候,曾经雄心勃勃,力图在群雄乱战却无强势品牌的电风扇市场中占据相当大份额。伴随着大量广告攻势,取名为“海尔自然风”的海尔电扇上市了。然而事后证明这是海尔所遭遇的最大的“滑铁卢”之一。目前,市面上几乎已经看不到海尔的风扇产品了。

——药业:1995年,海尔投资的第一家非家电生产企业海尔药业诞生了。前有三株等企业的巨大成功榜样作指引,海尔药业当时也力图成为一个像三株、太阳神那样的保健品企业。海尔药业针对大量存在的亚健康状况,力图囊括所有的适用人群。然而

在投入了大量金钱之后,海尔药业的生存依旧是十分艰难的,始终在亏损的边缘挣扎。

——微波炉 在这一领域里打败海尔的其实只有一家企业,那就是格兰仕。凭借刚猛的价格战术,格兰仕事实上将所有进入微波炉行业的对手都打败了。据统计,格兰仕在微波炉产业里的市场份额已经高达60%左右。

——餐饮 海尔投资餐饮业曾经给人眼前一亮的感觉,海尔大嫂子面馆依靠统一的CI设计、明亮整洁的店堂、规范周到的服务,短时间赢得了许多的赞誉,许多人都对其抱有很大的期望,希望它能够成为中式快餐业的典范,并发展壮大。但随着餐饮业竞争的加剧,曾经辉煌一时的海尔大嫂子面馆却逐渐走向无声无息,大多数都已被关闭。

——彩电 或许,许多人会认为,在一个很短的时间里,海尔就从一个电子产业的门外汉,一举成为国内最重要的彩电生产商之一,这样的成就原本是值得大书特书的,怎么会是失败的呢?必须指出,海尔彩电业务的成功更多依靠的是海尔的品牌威名,因此在进入这一行业之初,其业绩的增长已不是以几何级数来衡量了,而是以火箭般的速度增长。但随后海尔彩电的增长便停滞下来,到现在也完全没有实现张瑞敏所说的要在每一个产业里都做到前三名的目标,与四大彩电巨头——长虹、TCL、康佳、海信等相比仍有很大的距离。

——电脑 截至目前,海尔的PC业务已被证明是一次完全的失败。自海尔进入电脑市场以来,就一直持续大规模亏损,使整个海尔集团不堪重负。据悉,海尔设在青岛信息产业园内的PC生产线已被关闭,大多数员工也已被裁减,而曾经经销海尔电脑的各经销商更是深受打击。即便海尔电脑希望东山再起,但已遭受重创的经销商还会有信心吗?

质疑二 无边界的海尔产品线

“无边界”这个词是GE前董事长杰克·韦尔奇独创的名词，他把它用在公司内部管理上，意在营造激发员工想象力和创造力的文化。

如今，“无边界”这个词用在海尔的产品线上似乎也很合适。海尔的产品线在国内家电企业中，几乎无人能望其项背。2001年，海尔仅冰箱一项就推出了221个新品，海尔洗衣机有能洗地瓜的，还有专门洗当年流行的“唐装”的，海尔空调有静音的，还有防沙尘暴的。据称，海尔科研人员仅用了不到17个小时，就根据海尔美国贸易公司总裁迈克的创意开发出了可以两面存取的“迈克冷柜”。

海尔总是在企业里反复强调，要以“创新”来创造订单。

不过，消费者通常不会去看单子上那一大堆貌似丰富的产品。在今天这个供过于求的消费社会里，以市场为导向、以顾客为中心的做法无疑是正确的，但过分痴迷于此就可能产生致命的副作用。如果一家公司旗下的产品线过长，或过分痴迷于满足顾客各种层面的需求，往往会导致营销成本迅速升高而赢利能力下降。

在20世纪60年代早期，哈佛商学院的教授们就开始告诉企业家要以市场为重，要追求“顾客满意”，而非仅仅追求好的制造。此后，这种观点迅速流行开来。到了80—90年代，商界人士已经忙不迭地要赢得顾客的心，市场营销人员成为抢手货，负责营销的主管取代生产背景的主管成为实权派，或成为新一代的CEO。

在现在这个后工业时代，制造方面的支出已经降低到一定程度，而营销费用的增长却快得惊人，花掉了大部分资源，却只产生小额的利润。

在世界制造业曾经产生深远影响的意大利经济学家帕累托提出的关键少数效率法则认为，公司绝大部分盈余或利润一般是由公司内一小部分的产品（市场）和顾客创造出来的，因此，一家有心计的公司应该专心照顾“恰当的”市场和顾客。

2001年，海尔从家电制造业向金融、生物制药、房地产等领域全面拓展，成为中国家电业走得最远的一个。海尔2001年花费了大约1.2亿美元购买大陆证券公司和银行的股票。2002年，海尔出资2400万美元和纽约人寿成立了各占50%股份的合资保险公司。

多元化从来就是大企业面临的一道难解的方程式。在目前世界100强企业中，只有GE一家成功实现了产业多元化。2001年，日本的几大电子制造商除了索尼外，均发生巨额亏损，皆因产品线过长，旗下公司太多，规模过于庞大。2002年，这几家企业都宣布了重组、裁员、合并产品线的“瘦身”计划。通用电气和英美烟草在成功实施多元化后也开始收缩业务，退回到一个或几个领域中。没有一家公司可以确保自己的多元化道路能够走得比别人更高明。

米尔顿·科特勒是全球顶尖的营销顾问。2001年8月15日，米尔顿·科特勒在做客CCTV“对话”栏目时，曾直言不讳地批评被普遍认为在国际化 and 多元化方面相当成功的海尔：“也许海尔存在着品牌泛滥化的趋势……我为海尔担忧，你有好的品牌，就可以进入所有市场吗？你应该集中在你的核心竞争力所能带给客户价值方面。”

米尔顿·科特勒认为，对海尔来说，品牌就是一场大规模的

促销运动,要让每个人都对海尔的名字耳熟能详。他说,仅仅使海尔的牌子停留在消费者嘴边是不够的。

中国国产品牌面临的最大的挑战是,如何从依靠大规模的广告和促销活动来建立品牌意识,转变到通过战略性步骤建立让目标顾客可以感觉得到的品牌价值。欧美等国家已是非常成熟的消费社会,人们习惯于购买高端产品,那么以低端路线冲击市场的海尔要树立自己的品牌形象,仅靠迷你冰箱和曼哈顿那座价值1450万美元的大楼是不够的。

米尔顿·科特勒在接受采访时说,中国企业太在乎自己的形象了,企业领导者往往过于自负,总是想无穷无尽地丰富自己公司的产品。要做到这一点,成本是昂贵的。“是不是有更好的办法,比如企业只专注于一个或几个产品?”

米尔顿·科特勒认为,真正的利润应该来自这样的公司:它可能不是第一个生产出电视机的公司,但它有能力向同一用户卖出四台电视机——它提供的产品和服务,使客户愿意持续不断地购买它的产品。

市场证明,科特勒的担忧不是多余的。

海尔集团自称拥有86大门类13000多个规格品种的产品群,但其中只有冰箱、冰柜、空调、洗衣机等“传统保留项目”算得上是主导产品,拥有较高的市场占有率。集团多元化策略下发展出来的新产品,如电视机、洗碗机、电脑、手机、电热水器、整体厨房等,绝大多数未能取得佳绩。有的产品产值低,无法有效地启动国内市场,如洗碗机等;有的产品做了四五年,仍未能挤进同行业前五名,如电视机、电脑等。被海尔上下寄予厚望的手机项目情况也不太好。GSM手机不仅抗不过洋品牌,就是与国产品牌波导、TCL、科健等相比也略有不。CDMA手机设计产能号称每年超过百万部,可现在利用率极低,出货量屈指可数。

海尔的品牌很有知名度,市场运作能力也强,企业管理水平较高,但靠这些就能保证其多元化策略成功吗?事实告诉我们,海尔交出的答卷得不了高分。海尔早期能够顺利地将产品线从电冰箱扩展到洗衣机、空调,很大程度上是因为当时中国家电业利润率高,竞争不甚激烈,市场有空白。20世纪90年代后期至今,电视机、电脑、手机等产品面临着激烈的市场竞争,海尔凭借扩张冲动盲目杀入这些领域,立马就碰到麻烦——它的能力没有想象中强,它没有机会做到市场前三强。

有记者在青岛走访了几个商场后,发现一个有趣的现象:虽然海尔的产品在商场内占了很大面积,产品种类也相当齐全,但是销售成绩却参差不齐。一位青岛消费者对记者说:“在青岛,冰箱用海尔的,电视机看海信的,空调热水器用澳柯玛的。”看来,在海尔的大本营,它的多元化产品也远未能一统天下。

关于多元化,张瑞敏有这样的阐述:“广义的多元化指企业在竞争中取胜要靠国际化,而国际化必须要多元化。我们认为的多元化不仅是产业的多元化,而主要指市场多元化……多元化的发展应是一种趋势,最关键的是在国际市场把牌子做好,我不一定有自己的工厂,但我却拥有全世界的市场。”

从张瑞敏所奉行的“市场多元化”的发展路子来看,在包括手机、电脑等多个领域,张瑞敏仅凭一张品牌牌和一张服务牌,能从这些领域的“地头蛇”手里讨得便宜吗?

市场越来越担心:海尔的金字招牌不是万金油,在如此众多的领域急于展示自己的“多才多艺”而不是做精做强,张瑞敏如何能“在国际市场把牌子做好”?在外界看来,张瑞敏是冷静的,这也是他十几年来从不犯大错误的主要原因,但是他的多元化思路是不是一如既往的冷静呢?

质疑三 看不懂的跨国公司

2002年3月初,海尔在曼哈顿的黄金地段购买下格林尼治银行大厦作为其在北美的总部。但是却有人提出不同意见。一位不愿透露姓名的业内人士对“买楼”一举提出质疑:海尔打入美国市场不过区区三年时间,现在一年销售额不到两个亿,还不知道其中的利润会是多少。这时候买下这座大厦,目的只是为了证明“海尔要在美国扎根”,投入与产出的比是不是有点不合理。而网上一些网友则干脆指出“(这是)好大喜功的心理在作祟”。

做跨国公司,是张瑞敏设计的海尔发展之路的第三阶段。张瑞敏在前些年启动了海外发展战略,通过在欧洲、美国及亚洲等地建立生产基地的方式进入这些国家标准和壁垒很高的海外家电市场。张瑞敏曾有一个观点:“国际化就是本土化。什么时候,美国人不再认为海尔是中国的海尔,而是美国的海尔,海尔在美国就算成功了。”海尔在美国的发展达到他的期望了吗?

分析家认为,海尔在美国的主要成功在于创造了一个巨大的细分市场——学生市场。海尔在美国最受欢迎的产品是售价115美元、为大学生宿舍设计的迷你冰箱。海尔1.5亿美元销售额的绝大部分也都来源于此。营销大师科特勒对这个产品赞赏有加:“……海尔不光提供了这种产品,而且还为客户创造了价值……这是很好的销售策略。”但是这种灵光一闪的神来之笔,海尔在其他市场上并没有更多的体现。在其他中高档家电市场上,海尔的品牌认知度并不尽如人意。保德信证券公司家电业分析师海曼指出,海尔尚未在美国建立起自己的品牌形象,在美国,一般人不会购买陌生品牌的高价商品。

张瑞敏曾这么解读海尔的美国之行：“我们去美国是一种逆向思维，其中之一是要在美国市场获取我们没有的东西——先进技术和资金。”但是张瑞敏自己也承认，海尔要在美国上市圈钱，顺利的话也得三年后，而获得先进技术一说，更是至今未见下文。“逆向思维”的前景如何，还尚待观察。

在美国的情况如此，在欧洲、亚洲的情况也是差强人意。据报道，海尔在2001年夏天曾花了700万美元买下意大利一家生产成本较高且设备老旧的工厂，在同行中引发争论。而海尔在东南亚开设的工厂，据悉也已经关闭了。

国内也不断有媒体指出：海尔国际化生产的成功很大程度上只是“小规格品种获得了成功，大多数的产品并没有如愿以偿，甚至没有从中国出口的数量大、品种多。而利润也是大多数来自国内生产的在国内和国外销售的产品”。有媒体还指出：“在海尔的公开披露中，没有找到海尔海外家电工厂的赢利时间表。”

美国《商业周刊》对海尔“国际化”生产的质疑，被认为是迄今为止对海尔经营状况最严厉的批评。文章直截了当地指出：“海尔在国际上的现金流一定是负数，他们必须从中国的母公司抽调资金，但他们一定损失了市场份额。”

事实上，国际化生产只是海尔国际化路线的一部分，在海尔的国际化路线中，还应包括大量的海尔产品出口的部分，从记者掌握的资料来看，其也很难说是成功的。根据海尔集团公布的资料，2001年海尔的出口总额为4.2亿美元，假若海尔的总销售额为300亿元人民币左右，这一数字差不多仅占海尔销售总额的1/10左右。虽然在销售中占的比例不高，但海尔生产线上的工人却似乎并不是这样感觉的，“虽然2001年的生产一直不太景气，但我们干了大量的出口机”。可以肯定的是，海尔出口产品的价

格是相当低的。在一次海尔逼迫零部件供应商降价的会议上，海尔的一位处长挥舞着手里的报价单对各供货商说：“这就是我们出口美国的价格，你们看你们该给我们报多少价？”据与会的一位供货商说，这一价格极低，几乎是赔本卖了。从各个方面汇集来的信息看，海尔花大力气获得的全国家电出口第一名的荣誉，海尔其实并未从中获得太多实际的收益。

当然仅凭这些尚不能否定海尔的国际化之路——目前虽然不赚钱，但并不代表未来不赚钱，为了将来的所得，现在多投入一些也还是合算的。但海尔目前所走的国际化之路似乎正在大量消耗海尔自身的力量。

许多人表示，2000年基本是海尔的一个分水岭。在那之前，海尔一直处于高速增长的阶段，其真实的销售增长速度即便达不到张瑞敏所称的每年86%的高速，也完全可以用“惊人”两个字来形容。产品一直供不应求，工厂甚至必须开足马力加班加点才能满足市场的需要。但到2000年之后，伴随着海尔在各地的工业园相继投产和产能的迅速扩张，海尔国内销售的增长速度也一下子减缓下来，在某些产品上甚至出现了负增长，各工业园也相继出现了开工不足的情况。

海尔一直称自己的产品在欧美如何热销，其2001年和2000年出口分别为4.2亿美元和2.8亿美元，又据称海尔在国外已发展了3.8万个销售网点。这意味着在2000年全年，海尔在国外的每个销售网点平均卖出了价值6万多元人民币的海尔产品，大概合20台彩电吧，2001年进步很大，又多卖出10台。

海尔释疑

不过,在一片质疑声中,海尔却基本没有回应。即便是其对成一虫的起诉,也更多地可以看做是一种姿态,一种息事宁人的姿态。

一位在青岛当地工作,与海尔打过多年交道的记者表达过这样的看法:“一般情况下,如果海尔有什么事的话,它会直接把我们召集过去说一下。如果是我们想约一个关于海尔的专访,就得等上一段时间才会有回复,而且未必能成。”

我们的兄弟媒体——《21世纪人才报》记者部主任戴欣平曾专程前往海尔进行采访,在他后来写就的《海尔谜局》中如是写道:

在海尔大厦三楼一个宽敞的会议室里,海尔企业文化中心外宣部的汲广强科长接待了记者。在一番寒暄后,他便直入主题,表明态度:“我们今天只是聊聊,我没有权利也不会回答你们的任何问题。张总也不接待任何没有预约的媒体。”

记者突然觉得那宽敞的会议室变小了许多。

在接下来的谈话中,汲科长果然绕开了一切关于张瑞敏的问题。当记者问及海尔在美国纽约曼哈顿黄金地段购买大厦的情况时,汲科长很快地接过话头:“你可以到我们的网页上去看,一切以网页上面讲的为准。”谈话中,在谈到北京《京华时报》不久前关于海尔的一篇文章时,汲科长面带不解地说:“我觉得特别奇怪,有些报纸从来没有采

访过我们海尔,但是这并不妨碍它写关于我们的文章。”说到这里,他微微一笑。

记者突然想起美国《商业周刊》曾指出,海尔公司具有的“保密文化”受到许多分析家的质疑。海外媒体与分析师对海尔的债务及赢利问题非常关注,但是都得不到海尔的正面回应。因为,“善于保密的执行官们不愿回答这类问题”。“《海尔》说,所有的部门都在赢利,但拒绝透露详情。”一位美国零售商咨询师说:“海尔令人困惑不解。”作为海尔的领导者,张瑞敏给外界的印象一直是开放而富有创造力的,但是在他的领导下,海尔却让人感觉特“保密”,这其中的奥妙,耐人寻味。

在保密的企业文化上,海尔像极了华为,而在企业和企业家的做秀上,海尔像极了联想。这无疑加重了外界对海尔的偷窥心理,给你看但又不给你看关键的东西,这种公关游戏本身就陷入了一种自相矛盾。

遗憾的是,进入2002年,对商业领袖的质疑和对成功企业的追问成了一种流行风,在这种背景下,海尔和张瑞敏被请下神坛是很正常的事情,海尔的世界500强综合症显露在人们眼前也是很自然的事情。

人们不禁要问:如果海尔是一家私人所有的企业,它能制定出非要成为世界500强这样的目标吗?海尔发展到今天似乎已经不再要效益了,而更重视声誉,更渴望让企业变得更庞大,更看重那些宏伟而遥远的目标。如果海尔是一家私企,相信那时它的目标一定会更为现实,也会更加谨慎。因为那是企业主自己的企业,他必须为自己负责。

前段时间,在中央电视台接受采访的时候,张瑞敏又一次斩



张瑞敏公开回应外界质疑

钉截铁地说：“我们就是要成为世界上的名牌！”言辞依然还是那样的富有感染力，类似这样的一些宣传口号和目标也总是能获得国人的喝彩。实际上不仅仅是企业，包括我们自己或许都应当反省，是不是我们总是赋予了企业过多的使命感，使企业承载了我们过分的要求和期望。而企业说到底就是企业，它只能而且只应当以赢利为目的，或许这一目标是低微的，不值得说出口的，但却是一个企业生存的基础，是一个健康的企业首要的目标。

过重的500强情结给海尔带来的冲击是全方位的，外界的质疑终究是外来之音，海尔内部的企业文化重建和人才队伍流失已成为海尔不得不面对的问题。

重压之下的困顿

在2002年2月海尔集团中层干部会上，张瑞敏总结了上一年

的考评情况：“现在集团所管的事业部部长以上的干部一共是58人，58人当中有13名有问题，现在有3名被免职，有6名降职，有4名在现职岗位上整改。

“从考评的结果看，有两个值得深思的问题。一，我们每年都对干部有升有降，但是今年降的占了很大的比例……二，在这13人当中，除了xxx之外，都是对海尔作出过很大贡献的，都曾被评定为优秀、先进、标兵，有的还被评过功臣。另外，他们都是非常的努力。但努力归努力，贡献归贡献，这些都属于过去了，现在要看的是市场效果，效果不行，不可能因为过去做了很多的工作就可以迁就。”

张瑞敏曾非常自豪于海尔造的是人而不是产品。而事实上，眼下人的素质的发展与突破跟不上张瑞敏对海尔再造的要求，恰恰是张瑞敏感到困扰和无奈的地方。

“一开始，我也没有想到流程再造会要这么长时间。原来我想最多三年一定要完成，现在看来还有很长的距离。设定的目标，认为这个月或者这两个月应该完成的，但到时候就是完不成，就是困难。”张瑞敏说，“表面上看，可能是基础工作、计算机管理很多方面不到位，但本质上是人的问题。人的问题从表面上看是素质问题，但从深层次上看又是自我挑战能力的问题。人的本性可能是有情性的，但你现在必须战胜自我、天天创新。不要说下面的人，有时我自己都感到压力巨大。”

如果说组织结构这件“衣服”还算好换，脱了就可以，但好比“器官”的海尔员工应该如何改造？在给了员工一个创新的空间后，如何使他们在这个空间里能够始终保持一种特别强的自我挑战状态，能够不断有创新的激情？这个问题看似简单，其实很难。

如今，在海尔工作的压力之大超出了人们的想象，几乎每一

个员工都能感受到无形的巨大压力。一位员工形容，一进入企业，就像进入到一个巨大的压力锅内，全身都有透不过气来的感觉。当巨大的压力时时萦绕在四周的时候，人们的言行往往就很难由其主观意志所决定了，每个人的脾气似乎都变得非常之大，以致海尔内部曾经屡有骂人现象，上司随意谩骂下属的情况更是十分严重。

之所以有这么大的压力，上级不断的逼迫，对一有差错便会被淘汰的担心，来自顶头上司的谩骂，都是原因。不过更多的人认为与海尔近几年的经营业绩不佳有更大的关系。自2000年开始，海尔实际销售的增长便出现了停滞的现象。如果说这样的业绩在其他公司可能还可以接受的话，在海尔就不能被接受了。因为海尔制定了宏伟的发展计划，甚至排出了时间表，要在2003年进入世界500强的行列，而以近几年的发展速度，这是不可能的。事实上，长期以来，张瑞敏一直宣称海尔的年均增长速度为86%，若海尔完不成目标，就等于让张瑞敏承认失败。以张瑞敏的个性来说，这绝对是不可接受的。张瑞敏不许失败，海尔不许失败，这就是海尔自上而下都感觉到巨大压力的最大原因。

巨大压力之下，海尔的高级管理人才开始出现流失。截至目前，在海尔仅事业部部长以上的高级管理人员就有二十多位从海尔离开了。其中，相当一部分人员投奔到了海尔最强劲的竞争对手之一，也是一再号称要向海尔学习的伊莱克斯中国公司那里。可以说，目前的伊莱克斯总裁以下的第二级管理人员队伍主要是由原海尔的人员支撑起来的，伊莱克斯的生产部门、销售部门都是由原海尔的人员领导的。当人们对伊莱克斯的骤然崛起惊讶不已的时候，却没有想到其实里面有海尔相当的功劳。为什么有这么多的人才流失？至少说明海尔的人才战略存在问题。

不过,张瑞敏就是张瑞敏。这位中国企业界的符号性人物很快意识到这一问题的严重性,为了改变管理中的粗暴作风,2001年,海尔开始推行了一段时间的岗位上的微笑服务活动,要求每一名员工在与人交谈的时候都要以微笑示人。

微笑服务只是张瑞敏对海尔手术的一个补充环节而已。对于张瑞敏来说,尽管500强综合症会给海尔带来众多的问题,但这条奔向世界500强的梦想之路早在1998年就开始铺设,在如何医治海尔的大企业病这一问题上,张瑞敏必须最终想出自己的应变之法。

流程再造叫板大企业病

2002年6月22日,一个星期六。建筑风格酷似江南园林的海尔大学内。自1999年以来,每周六上午在这里举行的海尔集团高级经理人培训会雷打不动。集团CEO张瑞敏、总裁杨绵绵每周都会准时出现在这里,与集团七十多名事业部部长以上干部一起分析案例、相互沟通。甚至据说,张瑞敏如果要出差、出国的话,也是以星期六上午为轴心,比如是星期六下午走,下个星期五晚上回来。可见张本人对该会议的重视程度。

事实上,这个例会 是海尔集团为推动自1998年9月始的业务流程再造而专门设立的。会上,每个部门都要通报各自的工作现状、存在哪些问题、下一步要从哪些方面入手,所谓的“示范终端”要介绍经验,“问题终端”要公开反省。

进入20世纪90年代中期后,海尔多元化的格局愈加明显,规模增长非常快。到了1997、1998年,海尔集团主体下面有四个事业本部,分别做集团的主导产品冰箱、冷柜、空调和洗衣机。这几

个本部分别有自己的采购、销售和财务人员。1998年,是海尔初步实现产品多元化战略、开始实施国际化战略的第一年,当年完成销售收入162亿元。

“最初搞多元化时就是简单地想把做冰箱成功的观念、文化和管理模式变成一种模块,移植到做冰柜、空调、洗衣机上面。但是每一个企业又是一个个体,总归有它的个性和独特性,不可能完全和冰箱厂一样。即使完全和冰箱厂一样,操作这么多冰箱厂和操作一个冰箱厂又不一样。于是,你开始让它们各自发展,但真正要发展的时候,问题就多了,各个公司主观上都想干好,但客观上会有一些碰撞。”

尽管时至今日张瑞敏仍不肯展示其间详情,但据说,张瑞敏桌上的投诉分公司负责采购人员大吃回扣的信件一封接一封,另一端,应收账款开始上升。从上市公司青岛海尔的报告中可以发现,从1997年到1999年,青岛海尔的应收账款周转率由11.11逐年下降到4.96,存货周转率也由6.96下降到5.97,这意味着应收账款在销售收入中的比例越来越大,库存日渐严重。

海尔突然发现患上了大企业病。

为此,张瑞敏有个经典的比方:“当时感到海尔突然长大了,但是衣服还是原来那件衣服,如果不改衣服的话,海尔就要完全被束缚住。”在原有的“衣服”下,“集团资源没有共享,面向市场的品牌形象不统一,而且各单位都是自己对着银行、分供方、商业,出了很多问题,如擅自对外担保,给集团造成潜在风险,应付、应收账款失控等”。

库存和应收账款两项指标的开始上升,让张瑞敏闻到了海尔(实际上也是中国家电业)前面的“冰山”气息。是该变了。

此时的张瑞敏亲眼看到了海尔与国际化大公司之间存在的差距,感受到巨大差距所带来的丝丝凉意。在德国宝马公司流水

线旁一站，张瑞敏被这里的每一辆车都不同、每一辆车都有买主的柔性制造模式深深打动，同时更被每12秒钟就下线一辆汽车的速度所震撼。一个既现实又严峻的让他不能回避的问题再次强烈地撞击着他的大脑：已经走出国门、闯进“狼窝”的海尔，应该凭什么去和一只只体魄巨大却又反应迅速的“狼”抗衡！

是退回去在价格战的硝烟下抢夺一点残羹苟延残喘，等着被狼吃掉，还是勇敢地走出去，“与狼共舞”，锻炼自己的本领，寻找机会参与国际大市场的竞争？这的确是个问题。

站在这一高度，再来审视海尔，张瑞敏极力思索着海尔再造、转型的关键是什么。也许那时，关于海尔将如何再造的思路他已了然在胸。

张瑞敏说：“虽然海尔已经走向世界，尽管海尔历来极其重视服务，但与中国传统企业一样的组织结构却使海尔很难真正与客户走得更近。因为传统企业金字塔式的组织结构，使所有的信息都是自上而下地一级级传递下来，然后再自下而上地一级级反馈上去，基层员工和市场终端之间存在着由无数组织结构造成的鸿沟，导致市场信息不能完全正确、迅速传递，导致库存和不良资产增加，更危险的是，用户的需求得不到最大限度的满足。”

张瑞敏决定再造海尔。

过去的东西、过去的习惯要彻底地打破，有时是痛苦的一件事。因为它们常常是让人留恋的，何况那还是一座仍能发挥作用的金字塔。

再造是改革，更是革命。是改革就势必会影响到一部分人的既得利益；是革命就势必会有牺牲，会付出代价。当然，假如一旦成功，也会有巨大的收获。

无论怎样，这将是一场触及海尔每个角落、每条神经的革命。

在这个再造工程启动之前,张瑞敏考虑了几点:一是不能变成像以前计划经济体制下老国企集团那样统一核算的经济体,以集团控制所有,而是既要让内部不各自为政,又要在市场上非常灵活,有竞争力;二是要从整个系统上根本解决库存和应收账款问题。

在那一年,“网络时代”迎面走来的身影逐渐清晰可辨。借助网络,个性化需求可能改变传统制造业标准化、大规模的生产方式,对个性化需求不能作出迅速反应的公司,就有可能在网络时代被淘汰。这意味着传统制造企业必须打破既有的生产组织结构。

这两年才紧随ERP进入中国企业界视野、而且绝大多数只是在被咨询和软件公司贩卖概念的BPR(业务流程再造),被张瑞敏大胆拾起。

当张瑞敏把哈默在1993年出版的《流程再造》一书中的部分内容复印下来给集团中高层传阅时,这才是海尔内部绝大部分干部第一次接触到“流程再造”的概念。

什么是业务流程再造?哈默这样解释:对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计,从而使企业在成本、质量、服务和速度等方面获得戏剧化的改善。哈默说:“流程再造是一场革命,它意味着企业一切从头开始,一切从零开始。”

可海尔已经很优秀了,为什么还要搞流程再造?也许在当时除了张瑞敏自己,没人能弄明白。张瑞敏说:“流程再造对海尔来说,就是彻底打破束缚着我们继续创新、继续发展的东西。这包括我们已经习惯了的管理模式、我们轻车熟路的流程,包括原来的成功。”

打破甚至否定过去那个已经很成功的海尔,再造一个全新的海尔,这的确是一场革命。而这场革命对于在大多数人眼里已

经“功成名就”的张瑞敏来说,无疑是挑战大于机遇(因为国际上业务流程再造的成功率仅有20%)。这不仅需要他有超人的胆识,还是对他个人以及海尔的一次非常严峻的考验。因为,人们还是比较喜欢以成败论英雄的。

市场链重塑海尔

在1998年9月8日的集团中层干部例会上,张瑞敏正式提出了“市场链”流程再造概念及建立内部“模拟市场链”机制的思路。

“市场链”的第一步,就是从组织上把以前内部各自采购、各自制造、各自销售的分散的资源整合为一个整体,统一为“海尔”品牌服务。而这主要是通过建立四大推进本部来完成的。其中,海外推进本部在1998年12月14日第一个建立,由被认为将来最有可能接任张瑞敏的柴永森(当然海尔的公关口径从来不予承认)领衔,统一负责海尔品牌的出口。紧接着,物流推进本部、商流推进本部、资金流推进本部相继建立。物流、商流推进本部一头一尾分别肩负着整合全球供应链资源和全球客户资源的使命,而资金流推进本部则保证集团资金的统一进出。

仅是这个框架就整合了一年多。1999年11月,最关键的概念——“订单信息流”被推出,它是带动物流和资金流运转的中心。也就是说,海尔要求,只有在市场上获取了有价值(达到海尔利润率要求)的订单之后,物流、资金流才开始围绕着订单运转。由于完全按订单生产,产品进入商流后,就可以做到集团要求的现款现货。

原来各自有一套采购和销售流程的产品事业部,在新的流

程中的角色只是位于集团物流和商流之间的订单执行者，也就是负责设计和生产。

张瑞敏承认，他最初对海尔再造并没有一个非常明晰完整的方案。“一开始我们提出‘业务流程再造’、‘市场链’，只是认定这个大方向是对的，究竟每一步怎么走，不是一切料事如神、预先算好的。可以说每天都围绕着这个大的目标在胡思乱想。哪有定格？真的没有！”张的作风是坚决反对关起门来搞研究的，“如果把什么都想明白后再搞，所有的时机就被耽误了”。

比照企业里一般的流程再造，海尔再造最奇妙独特的地方恐怕还不在于再造后将整个集团的资源统一起来进行有效率的利用，甚至也不在于以订单信息流为运作中心，而是内部建立起了环环相扣、互为市场的交易机制。

以往海尔最为宝贵的财富之一，是它的OEC管理。OEC像泰勒制一样分解操作员的动作，对任务的量化是下达指标、考核工作质量并实行奖惩的基础。海尔的若干管理措施都有使其员工甘心成为庞大企业机器上的螺丝钉的趋势。

但让张瑞敏不满和担忧的是，这种螺丝钉精神和海尔目前的目标——让企业整个系统贴近顾客、迎合市场——有矛盾之处，螺丝钉的本位意识是诱发身躯僵硬、行动迟缓的大企业病的直接原因。

流程再造前，当生产车间的设备坏了，设备管理部门才来修理；但流程再造之后，设备管理部门必须保证设备百分之百的运转正常率，只要停机一分钟，就赔一分钟的钱，任何理由都没用。设备管理部门的员工哪怕加班，也要在设备休息期间检修机器。

现在，除了企业文化中心——这是海尔内部目前惟一吃“皇粮”的部门——海尔下面所有的部门，均拥有自己的法人实体，能独立核算费用支出和收入。它们之间由所谓的“SST”机制建立

起联系——可以“索酬”，也可以“索赔”，如果哪一环没有“合闸”，财务就会“跳闸”。

《中国企业家》的李岷讲述了这么一个故事：“在从宾馆前往海尔总部采访的路上，海尔派来接记者的司机告诉记者，他每出一趟车，除了他所属的旅游事业部有收入，他本人每公里还可以提成两角钱。也就是说，他从总部到宾馆来回接记者这一趟，50公里下来，他就有10元钱的进账。哪个部门用车哪个部门支出费用，不同档次的车的租金还不同。”

“员工之间的关系改变了，原来是同事和上下级的关系——我可以下一个命令、传达一个文件，要求你怎么怎么样——现在是互为市场的关系，你给我‘供货’，我向你付费，如果我不满意你，还可以投诉。”张瑞敏说。

张认为，只有直接面对市场，让市场去充当监控和管理者的角色，个体才会充满创造力和活力。“搞企业的最大问题，就是如何使企业的每个细胞都是活的，而且不是说活一天、活五天，它不断地在活，如果有死掉的，再有新的出来。你看为什么中国企业干着干着就不行了，难就难在这里。”

流程再造三年多以来，海尔的组织结构已被打破了40次、重建了40次。即使在强力推进流程再造一年后，也有很多干部公开或私下抱怨：“不是卖得很好吗？瞎折腾什么啊？这一搞全搞别扭了。”海尔高层管理者有人直接问张瑞敏：“你以前不是说集团像‘联合舰队’吗？现在这样一搞，我们都不存在了。”

如果一个组织内不存在一个无人能企及和撼动的权威，如果一个组织内不存在一种坚决跟从的气氛，那它做什么流程再造、ERP就危险了，甚至只是一次并不复杂的组织结构调整也可能把组织和领导者本人推向事后懊恼不已的境地。

海尔内部对“张首席”的信任、海尔文化的坚不可摧，在流程

再造初期五个月内冰箱等产品销售大幅下滑时得到了考验。那时，“没有惊惶失措，只是研究怎么来解决，防止集团内出现连锁反应”，张瑞敏说，“就像一个人开刀之后，躺在床上等伤口愈合，那不叫病”。业绩很快就反弹回来了。

对海尔内部的那些抵触情绪——有的是因为丢掉了既得利益，比如采购权或者某项官职，有的是因为无法调整思维惯性，觉得再造的成本太高——张瑞敏的回答令他们没有任何讨价还价的余地：“你现在觉得不错，但总有供大于求的那一天！我们现在比别人突出的一点优势，什么质量、服务、发明专利，都不是什么了不起的东西，人家很容易就能赶上你。”“如果说以前是‘联合舰队’，你也只是个小舢板，不可能让每条船自己靠岸后自己去买菜，自己去补充给养。就像麦当劳、沃尔玛一样，它们进货一定是总部统一。但我们不是统一分配，如果你个人能力大，你可以从规定的渠道多拿货、多赚钱。”

回过头来，海尔在最初搞流程再造时，头几个月销售之所以下降得很厉害，一个重要的原因就是海尔规定再不允许铺货，一定要现款现货，这时商家可能拒绝海尔产品。但是“你不要我也不给，就耗着。慢慢地，订单被要上来了。有了订单，就等于先卖出了再生产，这时就能够做到现款现货了”。

流程再造之后，海尔新产生的应收账款几乎为零，现有的应收账款除了再造前留下来的——有些很难收回来了——就是海外账款。张瑞敏对海外的应收账款比较放心，因为海外的付款习惯是半年一付，而且信誉普遍比较高。

海尔内部现在大力推行的SBU（英文“策略事业单位”的简称），是继内部模拟市场链后，将企业概念进一步缩小到每一个人身上的举措。

张瑞敏曾说，如果他见到韦尔奇，他最想问的问题是：怎么

把大企业做小。对于这个问题，张瑞敏其实已经有了部分答案。用韦尔奇的话说，大企业病就好像穿了很多层毛衣，肌体渐渐累赘且感受不到市场的温度。张瑞敏靠建立内部模拟市场链来脱下海尔每一个层面、每一种职能的部门和员工身上的“毛衣”，让他们即使在集团内部也能直接面对市场。

海尔的竞争力在什么地方？这是个问题！

是张瑞敏本人？把一个企业的竞争力和一个人的个人魅力联系在一起，在很多人看来是很自然的事情，在海尔这个帝国中，张瑞敏的王者地位不可动摇。但张瑞敏能保证他不犯错误吗？张首席真的就能一直睿智到海尔不败吗？

是海尔的管理创新？海尔的确有很多管理上的创新，如日清日高、休克鱼、星级服务、管理到位、做强品牌等等，它的市场链也被看做是中国企业最新的管理创新之一。张瑞敏喜欢用他在海外讲学时的一个提问来证明其市场链的理论价值，这个问题就是：海尔的市场链和波特提出的价值链有什么不同？不过，管理创新只能保证海尔健康地发展，还不能使其竞争力达到非我不可的地步。优秀的企业在管理上都有自己的一套，但这不足以成为竞争力的核心。

是海尔的服务策略？这是看上去最具备海尔特色的内容所在，但仅有“服务”二字，就能帮助海尔打遍天下无敌手吗？在美国，有一个叫“敬业”的词被挂在每个人的嘴边，美国人用这个词来规范和要求美国公众机构和企业为大众提供的服务。另一个海尔服务必须面对的问题是人力成本问题，中国服务业人力成本低廉的优势很难拷贝到全球，特别是发达国家和地区。

看上去，海尔无所不能，一个距世界500强只有一步之遥的企业，仔细分析下去，海尔却是另一个海尔，形似而神不似的准

世界500强企业。

也许这就是海尔，一个看上去像海的海尔。

你能一眼看到海的尽头，但你却无法瞬时到达好像近在咫尺的海的边界。

你能一眼看到海中景观，但你却无法刹那领悟变化无穷的水世界。

如果2003年3月的最后两天深沪股市休市,如果将TCL通讯的整改报告晚两天公布,那么关于TCL通讯2000年造假的新闻将成为2003年愚人节的头条之一。

进入2002年,关于TCL集团上市的消息一直不断。在很多人看来,这无疑是李东生作为一个中国企业家的成年仪式。

为了这个成年仪式,李东生甚至准备了一份厚礼:一旦在国内A股上市成功,将融资30亿元。

但与李东生的踌躇满志相比,支持TCL集团上市的理由并不充分——由于众多高管都已经从管理层收购中获益,激励问题并不迫在眉睫;同时由于已经在深圳和香港各有一家上市公司,融资通路也很健全,志在融资的说法也不是那么站得住脚;为改制而来?TCL集团元老、董事胡秋生在公开场合的一番话耐人寻味:“我总在想,在所有企业的产权都很明晰的发达国家,不是照样每天都有不少企业在破产吗?所以股权改革不是目的,而只是一种手段。”

因此,更应该把这个作为一个仪式来看待。

正如评论所指出的:TCL 21年的创业史显得丰满而繁杂——创业者的智慧与谋略、快速成长的惊喜与不安、商业技巧的演绎与升华、价值的创造与分割、人物的沉浮与人性的彰显。

这样一段创业史,的确需要一个仪式来铭记。

不过,这个仪式不完全属于李东生一人。在他的侧后方,一个叫万明坚的汉子的身影越发清晰。

在TCL集团,李东生是董事长,万明坚是董事。

在TCL通讯(TCL集团在国内的上市公司),万明坚是董事

长,李东生是副董事长。

进入2002年,这两个人成了TCL故事的主角,而造假风波的出现,则是这个故事的高潮之一。

造假风波

2003年4月3日,TCL集团给我所在的《知识经济》杂志社发来一纸声明,这份标题为“对有关传媒报道失实的回应”的声明全文如下:

3月29日,我集团公司控股企业TCL通讯设备股份有限公司公布了《关于对公司2000年度会计报表所反映问题进行整改的报告》。部分媒体对该报告有所误读,特别是据此引申出“财务造假”及“内部犯罪”一说。这类报道违反事实,对TCL通讯设备股份有限公司以及TCL集团股份有限公司的形象造成了不良影响。近期,不少媒体来电询问此事,我集团公司现作出以下回应:

首先,TCL通讯公司2000年财务会计资料不存在造假的情况。会计处理和会计估计不当,属于对会计准则理解的偏差造成的,将其推断为“财务造假”是不负责任的做法,严重误导公众并对我集团造成伤害。

其次,TCL通讯公司员工并无报道中所称的犯罪行为。部分媒体报道TCL通讯公司“内部犯罪”一说是公告的严重误读。TCL通讯公司对所属营销网络员工违反内部制度的处分与公告中提及的会计差错并无任何关联,而且这些员工已经被证实没有犯罪行为。

再次,TCL通讯公司2000年会计报表中的差错已在2001年年报中主动进行了追溯调整。部分媒体将其误读为近期发生的事情。另外,部分媒体把此次公告与TCL集团内部正常的人事调整联系在一起,属于主观臆测。我集团的人事调整是出于对公司业务发展的需要,与TCL通讯公司的整改没有关系。

这份声明很显然是针对2003年3月31日国内某财经网站一篇署名“李德林”的《证管办四道追查令 TCL通讯袒露内部犯罪秘闻》的文章而来。

文中称,TCL通讯自查事出有因,缘于2003年1月22日接到中国证监会广州证管办下发的一则《关于责成TCL通讯设备股份有限公司限期整改有关问题的通知》(广州证监[2003]24号),证管办责令TCL通讯公司对2000年度会计报表反映出来的问题限期进行整改。

问题一:会计处理不当。由于提前确认未实现的销售收入、研发费用未计入当期损益、提前确认所得税返还收益、漏结转成本、少计销售费用等,导致2000年度会计报表出现虚增利润49522012元的重大会计差错。

问题二:会计估计不当。由于计提坏账准备、存货跌价准备、长期投资减值准备等存在不足,导致2000年度利润核算不够稳健,2000年会计估计不当少计坏账准备43923744元,少计存货跌价准备28133409元,少计长期投资减值准备6845224元。

问题三:内部控制机制不健全。

问题四:对下属公司管理失控。

问题五:财务会计信息传递不及时、不真实。

问题六:会计基础薄弱,财务人员素质较差。

其中，第一个问题成为焦点，究竟有没有近5000万元？近5000万元到哪里去了？

针对此问题，TCL通讯公司的官方解释是“该问题已在2001年年报中做了追溯调整，调整后的公司净利润为-8355.70万元”，而对于此中详情闭口不谈，只是一再声称“上一年的事情，前任的问题”，归咎于会计人员对财务政策“把握不当、基础工作薄弱、人员素质不高”。

换言之，也就是说几个会计算错了近5000万元。回首TCL通讯发展史，2000年是其实现扭亏的关键年，1999年每股还亏损0.96元，而2000年一举实现每股赢利0.14元，其中，虚增部分对赢利的贡献可想而知。一位分析人士表示，近5000万元的调整对于今天已经财大气粗的TCL通讯来说不过九牛一毛，可回头一看，对当年亏损的TCL通讯而言，这近5000万元的利润多么重要，市场有TCL通讯为赢利而虚增利润的猜测也就不足为怪了。

有媒体对TCL通讯2000年做假账的目的做出如下分析：该公司1999年出现巨额亏损（净亏17984万元），如果2000年再亏损，该公司在2001年就要戴“ST”帽子。

数字“袍哥”万明坚

TCL通讯为何主动对高达近5000万元的重大会计差错做追溯调整？一个解释是新领导人上台，清理历史问题。

这个新领导人就是万明坚。

万明坚出生在四川宜宾山区，当地根深蒂固的“帮会”文化、“袍哥”文化沸腾在万明坚的血脉和灵魂之中，这使得他豪爽、讲义气。

作为“60年代人”的典型代表，万明坚经历了“批林批孔”、“拨乱反正”、“改革开放”。1977年后，中国恢复高考制度，万明坚以优异成绩考上了成都电子科技大学。

在校园里，万明坚不说话，他傲慢的形象至今还留在师生的记忆里。对于这样的评价，万明坚赶紧解释：“从小他们就说我最大的缺点是骄傲，说我不搭理人。其实我是在想问题嘛，并不是对谁有意见。我那时想得最多的就是功课。”

这位成都电子科技大学通信专业1991年毕业的博士，好打篮球，喜欢独自爬山。他自称在大学本科时就读完了克劳塞维茨的《战争论》全三册。

1994年，加盟TCL集团之初，万给同事们留下的印象就是一个深夜还常光着膀子在办公室里挑灯奋战的工学博士，一个发明一项接一项的科研专家。下车间当工人的时候，万明坚的焊接水平就让老师傅们赞叹；后来做技术员，任研发部部长，成了响当当的攻克技术难题的高手。万明坚整天就和他的团队在实验室里设计呀、集成呀、测试呀、琢磨呀，经常吃不上饭，也根本没有正常下班的概念。

再后来，万明坚则以“狂傲”著称。1999年3月，李东生批准他从生产电话的TCL通讯设备公司出来，自立门户做手机。万明坚只带了三个人（一说八个人），就放言手机三年内要做到十亿元，将来的利润要超过彩电。每天早上，大院内“赶超摩托罗拉”的口号震天响。集团内外没几人信他，当时上下一致看好的新业务是IT和网络。

结果到2001年底，TCL手机的营业收入已经达到30亿元。

相应地，2002年3月6日，TCL集团旗下的深市上市公司TCL通讯发布公告，TCL通讯设备股份有限公司进行高层人事变动，原总经理高孝生去职，新任总经理是原TCL移动通信公司总经



数字“袍哥”万明坚

理万明坚。

2002年12月12日,TCL通讯再度发布公告称,TCL集团董事长兼总裁李东生不再兼任TCL通讯董事长,万明坚出任TCL通讯董事长和总经理。

对于TCL通讯出现这样调整的原因,上市公司董事会秘书林盛忠在接受记者采访时认为,这仅是逐步规范上市公司运作的一个措施。林盛忠透露,按照上市公司的规定,原则上集团的董事长和上市公司的董事长不能是同一人,而李东生在与万明坚位置调换以前一直两边兼任,为了进一步规范上市公司的运作才作出了这样的调整。

这种说法耐人寻味。在本书中的长虹个案中,2000年长虹的最微妙时刻,同样也出现过赵勇出任上市公司总经理、倪润峰出任集团公司总经理的场景,至于理由,也惊人地相似。按照上市公司的规定,原则上集团和上市公司的董事长(总经理)不能是同一人。为此,还有个好听的名目,叫做经营层和决策层分开,将有助于企业建立起现代企业制度。

上市公司与控股股东高级管理人员双重任职,这在国际上是普遍存在的现象。国内为加大改革公司治理结构的力度,而将其规定为禁止行为,但此行为目前仍在A股公司广泛存在。

事实上,国内大多数控股集团的董事长和上市公司的董事长都是由一人兼任,其理由多少有些心照不宣,一山不能容二虎。

至少看上去,李东生以控股集团的董事长身份兼上市公司的副董事长多少有些让人觉得不伦不类。

关于万明坚出任TCL通讯的董事长一职,坊间也有很多有意思的说法。

“万明坚出任TCL通讯董事长,很大程度上和其与集团高层

的微妙关系有很大关系。”一位接近TCL的人士对记者说。

自从万明坚出任TCL移动总经理以来,原本一直在TCL集团整个业务架构中地位一般的移动通讯业务这两年有了迅速的提升,TCL手机短短几年时间就从一个不知名的小厂商一跃成为国产手机前两名,万明坚本人功不可没。据TCL通讯公布的2002年年报显示,TCL 2002年共卖出了623.6万部手机,增长幅度达380%,实现手机销售收入82亿元。

这位人士说,业绩的飙升也使得万明坚的心态发生了一些变化,这种变化直接影响到其与母公司TCL集团高层的关系。“万明坚很大程度上是因为这种原因成为TCL通讯董事长的。”

有评论指出,升任董事长就意味着万明坚失去了对TCL通讯的管理权,同时又由于TCL通讯的股权结构,很多事都是由大股东TCL集团来决定,因此TCL董事长更多扮演的是一个TCL集团派驻在TCL通讯的代言人角色。

不过,作为董事长本人的万明坚却不这么看。2003年3月8日,万明坚在TCL惠州总部称“TCL通讯不争国内第一,要做就做国际品牌”。

万明坚表示,2003年TCL通讯制定的销售目标,最保守估计也在1000万部,乐观估计在1500万部,其中10%—20%要由国外销售来完成,目标市场包括越南、俄罗斯、阿拉伯、印度等。

与此形成鲜明对比的是,在万明坚之前出任董事长的李东生几乎从没有在公开场合谈过TCL通讯的具体的市场战略。“李总从来干涉属于总经理的权力。”TCL集团的一位人士如此解释。

对此TCL集团借媒体之口直抒胸臆:万明坚此举颇有越俎代庖之嫌。有报端从第三方的角度进言:“从这个角度也可看出,万明坚对TCL通讯的感情是很深的,当然也能看出其他一些问

题。”

耐人寻味的是,2003年2月,TCL通讯再度发生人事变动,原TCL通讯常务副总经理接替万明坚兼任的总经理职务,万明坚只担任董事长一职。尽管TCL集团和TCL通讯都断然否定这一变动与高层人事变迁有关,但多少有些“此地无银三百两”的感觉。

李东生让贤之谜

有消息则称,从2002年5月起,万明坚就实际上开始行使TCL通讯的董事长权力。

南方的一家媒体如是写道:

12月10日下午5时,TCL通讯设备股份有限公司第四届董事会第五次会议在TCL集团12楼会议室召开,本应到董事9人,但只到董事7人。因公在外出差的董事长李东生走下了董事长宝座,从5月就开始行使董事长权力的万明坚如愿登顶。

TCL通讯董事会秘书办公室对外声称李东生因公在外出差,书面授权副董事长万明坚代其主持第四届董事会第五次会议并行使表决权。会议审议通过变更董事长人选的决议,推选万明坚先生为公司董事长、李东生先生为公司副董事长。同时还审议并通过了《关于公司2002年度拟核销不良资产的议案》。

这篇文章后来在网上转贴时被起了一个颇有煽动性的名字 李东生被架空?

在这篇文章的作者看来,支持李东生被架空这一命题的论据有二:

一是此次董事会作出了一个决定,帮TCL通信技术(深圳)有限公司还债。据了解,TCL通讯控股子公司TCL通信技术(深

圳)有限公司向TCL集团有限公司财务结算中心借款4200万元,TCL通讯为其提供连带责任担保。

TCL通信技术(深圳)有限公司2002年经营业务没有起色,现金流量状况趋向恶化,在可预见的未来无偿还该笔贷款的能力,其4200万元的借款利息已由TCL通讯承担。其实TCL通讯于2002年第三季度将该笔连带责任担保损失4200万元计入了营业外支出。为避免给TCL通讯带来更大损失,董事会同意TCL通讯于2002年第四季度为TCL通信技术(深圳)有限公司偿还该笔贷款。

吴士宏刚出局,李东生就淡出,TCL通讯替其承诺还债?难道李东生真要放弃一手打下的江山?

二是从2002年5月开始,李东生很少参加TCL通讯所召开的决策董事会,其董事长权力早已被架空。文章一共提到了三次事关TCL通讯前程的董事会、股东会,而这三次会议,李东生均因公出差。

第一次是2002年5月TCL通讯董事会换届选举时,李东生就因公出差而一直未参加TCL通讯的董事决策。TCL通讯于2002年5月28日上午9点在公司12楼会议室召开董事会换届选举会议,出席会议股东及合法授权代表总共才7人,据说代表股份106211957股,占TCL通讯股份总数的56.46%。董事长李东生因公出差未能出席本次会议,授权委托万明坚董事主持会议。

第二次是2002年9月26日上午9点在TCL通讯12楼会议室召开的2002年第一次临时股东大会。这次更为夸张,出席会议股东及合法授权代表只有3人,代表股份106032300股,占公司股份总数的56.37%,董事长李东生因公出差授权委托顾工董事主持会议。此次股东大会以全票同意通过了《关于更换公司会计师事务所的议案》,换掉了没有为其做好财务账的安达信,并全票通过

了《关于本公司、惠州TCL移动通信有限公司、惠州TCL金能电池有限公司向TCL集团股份有限公司支付TCL品牌费的议案》、《关于惠州TCL移动通信有限公司向TCL集团股份有限公司采购通讯产品的议案》。这一次，李东生虽然委托他人主持会议，可又没授权参与表决。

而第三次则是前文多次提到的万明坚和李东生的位置互换会议。

不过，对于李东生让出TCL通讯公司董事长的宝座，一种更得到广泛认可的说法是TCL集团谋求在国内A股市场上市。相应地，2002年12月18日，TCL通讯法人股股东惠州市南方通信开发有限公司、惠州市通信发展总公司，分别向公司控股股东TCL集团协议转让所持全部股份，约2810万股（占总股本的14.94%）。每股转让价格约为5.0476元，转让价款为14184万元。转让完成后，TCL集团持有股份比例上升至56.37%，由相对控股变为绝对控股股东。

事实上，自从2002年年中发布登月计划以来，TCL集团的上市问题就成了李东生心头的头等大事。

TCL 集团的变革之路

目前，TCL集团旗下有两家上市公司，即1993年在深圳上市的TCL通讯和1999年在香港上市的TCL国际。TCL集团2002年前对TCL通讯控股41.43%，对TCL国际控股54.9%。TCL集团直属的主要资产只剩下电工业务和电器销售公司了。

TCL集团已经将家电和信息业务全部注入TCL国际，而移动通信公司则分别由两家上市公司联合控股。

不过,部分优质业务的上市不能完全解决TCL的体制问题。

企业生涯20年,李东生想的和做的大事算来不少,改制无疑是最重要的之一。他的做法和柳传志、陶建幸、何享健都不尽相同。早在1995年,李还是TCL的二把手,就力主TCL要变革,并在其主管的通力等两家企业试点,重点是解决员工如何直接承担企业经营的责任和风险,又如何分享企业发展的成果。

1996年下半年,李东生取代退休的张济时成为TCL的董事长兼总经理,规划当时的企业目标,一是企业改制,二是业务范围,三是增长速度。因为到1996年底,TCL完成销售额58亿元,这么大的家电业巨头,名为国有企业,但国家却没投一分钱,和许多20世纪80年代初成长起来的新型国企一样,是靠政策和创业者的智慧发展起来的。100%的国有控股,产权问题不解决,下一步发展动力何在?李为之苦思冥想。

庆幸的是李遇到了开明的地方政府。对于作为地方创税第一大户的TCL,惠州市的想法很简单:企业发展是第一位的。李东生事业中一个重要的“贵人”,原惠州市副市长李鸿忠此时已晋升正职,他对TCL一如既往地支持,并给李出了两个主意:“第一合法,第二不可逆转。”

如何最终合法安全地实现目标?李东生决定一搏。在企业的增量资产上做文章。他与市政府签订了为期5年的授权经营协议,核定当时TCL的净资产为3亿多元,每年企业净资产回报率不得低于10%。如增长在10%—25%,管理层可获得其中的15%;增长25%—40%,管理层可得其中的30%;增长40%以上,管理层可得其中的45%。

由于不涉及国有资产流失,同时10%的增长承诺又能让国有资产保值增值,在这两个前提下,惠州市政府同意李东生以增量资产来做文章的思路,这既没有触及底线,也不存在违规。对

管理层来说,1997年TCL净资产仅3亿多元,现在达到16亿元,拿增量部分进行分配是对管理层最大的肯定。

知晓内情的人对李东生设定10%增长率这一目标感到震惊,因为当时国企的净资产回报率平均只有3%多点,整个上市公司的净资产回报率也只有9%。

有消息说,5年间TCL的平均净资产回报率为30%多。而TCL自己披露的数字更加夸张,5年下来,TCL的国有资产增长了2倍多。从TCL身上,地方政府除每年分红1亿多元外,年征收的税收从1亿元增加到7亿多元(2001年TCL上缴税收近11亿元,其中惠州当地实现7亿多元)。

姑且不论这些数字的真实性如何,事实上,我们看到了一个一路狂奔的TCL。

在每年净资产回报率不低于10%这个指挥棒的指引下,TCL的多元化也就成了一个很自然的选择,这应该是我们看到的关于企业多元化最不容辩驳的个案,因为其理由不容辩驳——为了发展。

从产品形态上看,TCL一直在变,磁带、电话机、彩电,1993年进入电工领域,1998进入PC,接着是软件,1999年是手机,2000年是空调等白色家电。这种多元化是在企业强烈的规模扩张和利润要求下的一种现实选择,不过,这些产品的利润率是呈递减状态的。

在这分企图心的驱动下,进入IT无疑是TCL一次最大规模的转型,也是最大的一次冒险,这也是李东生深谋远虑的结果。到1998年,李要做国际化企业的冲动已经比较强烈了,但那时TCL还是十足的家电企业形象,他要在产品和企业身份方面给TCL动大手术。

1998年初夏,李东生带领一帮高层在北京西山大觉寺召开

著名的“西山会议”。会议的两大成果，一是圈定少壮派杨伟强做电脑公司的老总；二是提出进入信息产业的“3553”法则，即3年进入国内行业前5名，5年进入前3名。TCL与台湾致福电脑合资组建的公司很快投入生产。李东生的如意算盘是，PC的制造与彩电基本相似，利用彩电的销售网络，加上品牌优势，电脑将很快赢利。但事实并非如此，PC是全球整合资源的行业，它对供应链的成本效率要求极高，而TCL的传统销售网络并不适用，以致电脑公司又自己组建渠道，结果1999年只是打平，2000年有赢利，2001年遇上行业调整，出现亏损。李东生在PC项目上迅速赚钱的计划泡了汤。

更为不幸的是，一个按“硬件、软件、系统集成、分销”大格局构思全面进入IT的计划也已实施：1999年投资“金科”做系统集成，再投“翰林汇”做教育软件（1997年还试探性投资“开思”做ERP软件），2000年与美国LOTUS PACIFIC合资成立“上海天时”做有线电视增值服务，投“亿家家”网站，投“华大”远程教育。每个项目都要几千万元投入。

在这个背景下，吴士宏辉煌空降和黯然出走成为一种自然的选择。

李东生在接受记者采访时承认，到2002年，TCL在IT方面的总投资约5亿—6亿元，在TCL所有产业的投资中，这样的前期投入恐怕是最奢侈的了。但经营总体上是亏损的，2001年约亏4000多万元，有的项目可能连资本金都快赔光了。

彩电的利润日渐微薄，电工更是日落西山，白色家电刚刚起步，信息产业未能取得预想的效果，TCL在一路狂奔后突然发现，自己竟然命悬手机业务。

在这种背景下，TCL集团上市这一话题变得敏感起来，理由无他，因为万明坚提出TCL移动要单独上市。

TCL 移动上市?

仔细回顾TCL 2002年下半年到2003年开春的一系列活动，就能发现一个事实：TCL系企业进行了诸多与上述消息有关的关联交易，而且都与TCL移动有关。

2002年11月，TCL系的香港上市公司TCL国际以7.65亿港元从战略投资者Mate Fair手中收购了13.8%的股份，从而将对TCL移动的控股比率提高到了40.8%，取代TCL通讯，成为控股股东。

而2002年12月25日TCL集团与另两家TCL通讯法人股股东的协议收购完成后，TCL集团将持有TCL通讯10603.23万股，占已发行股本的56.37%。

一系列的关联交易显示出两个趋势：一是TCL集团要增持其深、港两个上市公司TCL通讯和TCL国际的股份；另一是TCL通讯和TCL国际要增持TCL移动的股份。显然，最终目的是TCL集团要增持TCL移动的股份，并且要做到绝对控股，TCL通讯和TCL国际只不过是布局中的两颗“棋子”。

一切都围绕着TCL移动做文章很容易理解。

在目前TCL的各项业务中，多媒体（彩电）业务和移动通讯（手机）业务是其最主要的利润源泉。TCL通讯的利润更是远远高于利润较薄的彩电部门。因而拼命增持TCL通讯的股份是提高TCL集团利润的终南捷径。

2002年前三个季度彩电业务的营业利润约4亿港元，信息产业部门基本不产生利润，其他视听产品以及白色家电则陷入亏损。手机业务三个季度的净利润是8.66亿港元，而多媒体、白色家电、信息产业等部门的净利润累计也不到1.6亿港元。虽然TCL

业务庞杂,但真正起作用的还只有手机。

TCL移动迅速发展的手机业务为TCL集团找到了金矿,TCL集团正试图进一步扩大自己的优势,赚取更大的利润。但手机业务的投入也是惊人的,应收款占用资金尤其严重。

TCL移动最初注册资金1000万美元,到2001年年底,公司净资产虽增长到3.87亿港元,但资产负债率达到了70%。2002年5月,TCL移动获得了1980万美元的增资,注册资金到了2980万美元。到2002年三季度末,公司虽然取得了巨额赢利,净资产增加到了12.76亿港元,但负债高达34.6亿港元,资产负债率达到73%。因此,TCL移动急需进一步充实资本金,降低资产负债率。TCL集团上市和TCL移动分拆上市同时筹划,双管齐下,目的也就在此。

而如果2002年12月18日TCL通讯的法人股转让成功,TCL集团来自TCL国际和TCL通讯两家上市公司的净收益将达到4.9亿元。由此估计TCL集团2002年的净利润在5亿元左右。

从2002年三季度报告中可以看出,TCL国际的净资产为33.6亿港元,TCL通讯为4.3亿元人民币。这样,TCL集团在两个上市子公司中的股权净值为21亿元人民币,而股票市值约45亿元人民币。考虑到TCL集团所持A股的非流通性,TCL集团股权的市值合计应该在40亿元左右。

TCL集团2003年4月重组时的净资产约16亿元,每股净资产为1元,当时外资入股的成本是每股0.125美元,溢价率约3%。到2003年年末,TCL的净资产将达到20多亿元,每股净资产为1.3元左右,如果按照所持股票的市值,则每股净资产为2.5元左右。在此之前TCL集团已经进行了股份制改造,TCL现有的股份可以不做分拆或缩股。

据估计,TCL集团2003年全年的赢利约5亿元,按照16亿股

计算,每股收益约0.30元,而考虑到TCL国际增持TCL移动股份的效果在2002年前三季度尚未显现,故预计TCL集团的业绩仍有较大增长空间。如果按略低于20倍的市盈率计算,发行价格在每股5.5元左右,募集资金30亿元的话,需发行新股约5.5亿股,流通股比率约25%。当然,发行价格和募集资金数额会受市场行情影响。

TCL移动2002年实现净利润12亿元人民币,若分拆后在香港或新加坡上市,即使只有10倍的市盈率,若发行25%的股份,也可筹集资金40亿元。

TCL移动赢利能力很强,募集资金的数量应较多。如能及早分拆TCL移动上市,则TCL移动发展所需资金问题就可以迎刃而解了。

TCL移动总经理、新上任的TCL通讯董事长万明坚上任不久后向媒体表示,TCL正在计划将TCL移动分拆到香港或新加坡上市。而此前TCL长期拒绝向外界透露这方面的消息。

但有意思的是,记者就此向TCL高层进行确认得到的消息却是,TCL移动拆分上市只是万明坚的一个想法,目前还没有具体动作,主承销商尚未确定,何时何地上市以及具体的分拆方案都言之过早。

业界对TCL家族的上市计划有“2+2方案”的说法:TCL国际、TCL通讯和TCL集团、计划分拆上市的TCL移动。但四家(拟)上市公司在可以预见的将来,主要利润都会来自手机业务。四家上市公司的业绩也完全取决于其直接或间接持有手机业务收益权的比率。

虽然这几家上市公司在业务上不存在竞争,但是在股权分配上会产生利益的冲突,例如由哪家上市公司增持TCL移动的股份,而哪家上市公司减持TCL移动的股份。

目前这种冲突还只是在TCL通讯和TCL国际之间出现,不久的将来,四家上市公司之间的利益冲突如何解决值得继续关注。

TCL 集团三年内无法上市?

普遍认为,所有关联交易都是为了使TCL移动上市,但问题是,TCL集团的资产分属于TCL移动,赢利部分更以TCL移动为主。业界一直流传着TCL集团拟登陆沪市A股,而现在又突然蹦出TCL移动要在海外上市。两个上市计划使得TCL的上市计划日益扑朔迷离。

TCL是一个善于吸引眼球的公司,关于集团上市,TCL放风出来,“国内A股融资30亿元”,着实让媒体的记者们激动了好一阵子。

李东生的如意算盘是:

重组后,TCL集团公司净资产16亿元,总股本16亿股。李东生计划在上交所融资30亿元左右。这是TCL打造国际级企业的杀手锏。上市之后,惠州市政府的股份约摊薄25%,总量保持在30%左右,虽仍然保持第一大股东地位,但公众股会占有一定的比例。“到那时一个多元股权的、有良好公司治理结构的TCL会出现在世人面前,这也是它跻身世界级企业的基石。”李东生在平静中描绘TCL的远景,而具体目标是:在多媒体电子(彩电)、移动通讯终端设备(手机)、白色家电、信息产业、电工五大产业中,前两者进入国际前5名,后三者处于国内领先地位,2010年销售额达1500亿元人民币。

如此,30亿元的投资方向已经确立。李东生分析说,彩电要世界领先就须达到10%的市场份额,即1200万台,TCL目前才做

到600多万台,还差一半;手机进入前5名,静态要1000万部,动态则在1500万部左右,这一块TCL差得更远,因此这个领域会有大量的投资,“更多的是兼并”——在李东生看来,彩电业的收购是自己任意挑选的事,而国内手机行业的兼并高峰会在一两年内就到来。这两块会花去一大笔钱。

很显然,李东生多少有借力股市、再度出发的策略在其中。急盼上市的李东生甚至在2002年年中接受记者采访时就给自己制定了一个时间表:一定要在国内上市,并多次借媒体呼吁相关部门绿灯放行。

急切之心跃然纸上。

但在目前A股市场如此低迷的情况下,TCL要想融资30亿元谈何容易!而且,过早宣传这种意图,有可能造成今后的被动局面。一位证券人士说,中国电信就因为暴露出其一定想要上市的意图,被国际战略投资者和基金经理们抓住这种心理,因而被“大杀价”,融资额大幅缩水。

TCL急于操作的是整体上市,甚至希望“越快越好”!但资本市场的“冷处理”是显然的,TCL集团上市始终处于“准备”之中。

2003年1月中旬,TCL集团突然遭遇“换股”风波。有传闻TCL集团欲将在国内A股上市的TCL集团的股权与已上市的TCL通讯的股权进行置换:由TCL集团向TCL通讯定向新发A股,使TCL通讯下市,TCL通讯的流通股股东转而持有新上市的TCL集团的股份。对于“换股风波”,TCL高层称之为“按照规定的正常变动”,但业内人士认为,其还是为TCL集团上市做准备。

不过,在TCL通讯造假风波出来后,网上颇为活跃的专栏股评人飞草却对此发表评论:TCL集团在近三年内已失去上市资格。

飞草的分析是:根据有关规定,TCL通讯在近三年内失去增

发和配股资格，风传TCL集团想以换股方式上市，但上市前提条件是“发行人近三年内没有重大违法行为”、“财务会计文件无虚假记载”，因此，TCL集团如果想以换股的方式上市，在近三年内没有可能。

有意思的是，在媒体的一片质疑声中，TCL通讯关于造假的声明耐人寻味。可能是担心正在蒸蒸日上的手机业务受到影响，TCL通讯发言人陈足华在接受广州记者采访时特别强调，日前广州证管办发出的整改通知实际上是针对TCL固定电话领域，并非包括手机在内的集团整个通信产业。

根据报端记载，陈足华在接受记者采访时表示，监管办要求整改的时期，万明坚还没有负责固定电话业务，不可能对当时的财务情况了如指掌。对于为何现在才对2000年度的财务情况进行核查通报，陈表示确实感到突然，整个事件只有集团才能给出合适说法。

在这个紧要关头，TCL通讯的自保声明多少让人遐想万分。在TCL通讯和TCL集团之间，难道真的出了一些不应该有的罅隙？

而这种罅隙的背后又意味着什么呢？

一哥李东生

TCL的名字虽是英文，其实有点土。1985年惠州的TTK家庭电器有限公司与香港长城电子的老板蒋志基合资生产电话机，就取电话通讯公司（Telephone Communication Limited）英文的前三个字，叫“TCL通讯设备有限公司”。TTK创办于1981年，也与港商合资，号称为全国首批12家合资企业之一。



—哥李东生

在TCL,公认的一哥是李东生。

1982年,李东生从华南理工学院电子系毕业进入TTK,工作证排在第47位。勤奋好学,为人忠厚,加上技术背景,李东生在TTK一路看涨,1985年任通讯公司总经理。但次年李东生因故离开TCL,去了惠州工业发展总公司(今天的德赛集团)做引进部部长,三年间为惠州引进了十个合资项目。1989年惠州想振兴电子工业,以TCL为基础成立电子工业总公司,李东生作为骨干调回TCL。1992年,TCL进行重组,成立了通讯集团(电话机)、电子集团(没有主导产品)、云天集团(房地产),当时TCL总经理张济生管两个有利润的,李东生做了大杂烩的电子集团的总经理。

急于给TCL找到主业的李东生决定上彩电,但当时谁都觉得没戏,理由很简单:一没生产许可证(当时已停止发证了),二没资金建生产线。

此时,李鸿忠从电子部来惠州做副市长,主管工业,他把李

东生介绍给陕西彩虹。陕西彩虹有一条停产的生产线,李看中它的生产许可证,人家很热情地要把这条线卖给他。李囊中羞涩,又拉来蒋志基,三方合资成立惠州彩虹电子有限公司,各占1/3股份。

1992年TCL王牌大屏幕彩电面世;1993年利润500万元;1994年TCL获得电视生产许可证,不久又巧妙地低价买回陕西彩虹的股份;1995年利润高达7000万元,这年下半年推出刘晓庆的经典广告;1996年抓住长虹降价的市场机会,TCL王牌一举杀入中国彩电业三强行列。

有评论认为,彩电第一几乎就是李东生作为企业家的一个成长史,其丰富内涵——市场、渠道、品牌、技术、管理、人脉、资本运作等系列的商业经验都在这个流程中得到提升,TCL的多元化也因彩电这棵大树得以枝繁叶茂。

李东生在彩电上的成功,让李东生自然而然地在1996年接替了张济生成为TCL的一号人物,时年李39岁。

但TCL二号人物,却远不如李东生这位一哥这么明确。

当年以微软中国区总经理身份空降到TCL的吴士宏在TCL的职位是常务董事、集团副总裁,加上当时整个TCL集团打算通过发展信息产业实现产业结构调整意图已昭然纸上,吴士宏俨然成为TCL集团的第二号人物。

2002年年中,李东生为了他的“阿波罗登月”大面积地接受记者采访,将袁诚信作为二号人物推介给媒体。媒体当时的描述如下:

现在TCL二把手袁诚信,原为湖南无线电二厂厂长,五一劳动奖章获得者。20世纪90年代初袁毛遂自荐到惠州谋发展,李鸿忠把袁介绍给李东生,李慧眼识珠,当即让袁的

生产管理经验得以充分施展。后来因内部人事关系，袁的地位不保，李又给他创造北京首席代表等机会，促其新发展，袁果然不负所望，协助李东生为TCL建立了庞大的销售网络。

不过，在很多人看来，万明坚作为集团二号人物的身份渐渐突显。在2002年年中六名代表TCL管理层的董事中，万明坚和胡秋生是二级公司中入选的两位代表，其中胡代表彩电，彩电项目作为李东生一手打下的江山一直受重视自不必言。

事实上，随着TCL“2+2方案”的浮现，万明坚和他所在的TCL通讯地位扶摇直上。

关于TCL上手机项目，有这么一个故事，1999年TCL手机项目的第一批货是从合作方——意大利的一家公司订的，当时的手机负责人一下子要了十多万部的量，李东生觉得有风险，建议少订。但这位负责人不接受，结果市场反应真的不好，货销不动。TCL自己设计的产品马上要推出，怎么办？李鼓动手机公司降价走货，那位责任人怕损失太大不敢动。李又讲要“赢得起、输得起”。结果亏两千多万元把货销干净了，但给自己的产品让出了市场空间，手机公司很快走出了困境。

不过，这个故事更多是站在李东生角度上讲述的。

站在万明坚，也就是这个故事中提到的手机负责人的角度上，这个故事变成了万明坚带领一千人与市场搏击，主动降价，走出困境的故事。

当记者得到这个故事两种几乎自相矛盾的版本的时候，却怎么也笑不出来。

很显然，不论李、万中的任何一位，都是大度量之人，但在

TCL手机业务到底谁功劳更大这个问题上，他们却不自觉地显示出人性的另一面。

从产业的划分来看，手机业务在TCL多少有些属于另类。其他的各项业务都多少要共用TCL彩电的渠道和人才，而手机业务一不靠TCL原有的渠道，二不靠原有的人才，多少有些另立江湖的味道。

在一些媒体的表述中，手机业务由于并非李东生的嫡系，所以一直处于不尴不尬的地位。正是这份不为人看重，才让心高气傲的万明坚成就一番事业，不过也积累下一肚子怨气。

不过，我们更愿意把TCL目前出现的内乱，看做是李东生和万明坚在短期内做大做强TCL的着急心态使然。在这种心态下，TCL通讯和TCL集团出现一些貌合神不离也就显得自然而容易理解了。

毕竟万明坚不是吴士宏，他靠自己的努力创下的名号值得尊敬，李东生更是自比松下幸之助这样的王牌企业家，他应该有气度、有胸怀海纳百川。李东生和万明坚之间有理由上演诸如柳传志与杨元庆这样的禅让故事。

不论现在，还是将来，至少我们可以期待。

2002年夏天，方正这个中国最大的校办企业再度成为人们关注的焦点，这一次，同样是人事变迁。

2002年8月，香港上市公司方正数码总裁李汉生向董事会递交辞呈。8月的最后一个星期六，李汉生送别会在方正大厦举行。

几乎在同时，香港商人张旋龙接替科学家王选担任方正控股公司董事会主席。同时张旋龙从方正控股子公司方正数码董事会主席卸任，由方正集团总裁张兆东兼任。加上半年前扶正的方正集团董事长兼方正科技董事长魏新，方正的新三人组合浮出水面：魏新、张旋龙、张兆东。

算起来，这应该是方正成立14年来的第七任领导班子。

方正是一个从来不缺企业家资源的企业。在此之前，楼滨龙、晏懋洵、贺文、赵威、渠万春、李汉生、冯沛然、祝剑秋等人都曾经接近权力的中心，但最终被无情的权力之手轻轻拿掉。

方正是一个有太多故事的公司。王选和张玉峰这两位方正的创始人正是舞台中心的两位主角，一位是技术灵魂，一位是铁腕人物。王选和张玉峰在方正都是几上几下，其间的矛盾呼之欲出——从创业时的磕磕碰碰，到公然的分庭抗礼，再到最后的明争暗斗，这个故事一直延续到2002年，而不是很多人认为的1999年。

对张王之争，一种比较能得到广泛接受的说法是：股权的不清晰使他们习惯于靠校园、机关那套政治手段来解决企业发展中的分歧。

至今，两位虽已先后告退，但都尚未得到方正的股份补偿。

以往人事变动后，总是有人代表方正说诸如“方正两年一震

荡的情况不会出现,方正的班子是团结的”这样的话语。这一次,没有任何人说类似的一句让外界提劲的话。

要想恢复方正昔日的辉煌并不是一件轻松的事。连年不断的权力博弈后,摆在方正人面前的,不仅仅是领袖离去后的权力真空无法迅速弥补,更致命的是一个在海内外拥有5—6家上市公司的校办企业集团,一个久病沉疴的庞然大物。

校企顽疾,方正深受其苦。

方正要过管理关

1998年无论对方正还是对北京大学来说,都是一个特殊的、具有纪念意义的年份。

1998年是北大百年诞辰,方正发展十周年。1月9日,方正正在方正大厦召开方正集团1997年业绩发布会,方正的年销售额从1996年的40亿元跃升到近60亿元,是1991年的30倍。

4月,方正向北大百年校庆捐资750万元。4月18日,在北京剧院举办“方正发展十年庆典”,当晚还举办了一场庆典文艺晚会。中央和北京市的有关领导、北大领导、各界来宾、新老客户和方正员工出席了庆典晚会。整个晚会气势宏大,场面壮观。一位当年观看过这台晚会的方正中层干部至今对晚会的场景记忆犹新,给他印象最深的是舞台的背景,是一幅巍峨蜿蜒的长城图,托出一个方方正正的方正标志,如日中天。

1998年的方正的确如日中天。

不过,谁曾想到,辉煌十年的方正却在逆境中迎来了1999年。

痛定思痛,王选撰文写道:“中国的企业与国外相比技术差

距不小,但更大和更致命的差距是在管理方面。”王选的这篇文章的标题就叫“中国企业最缺少的是现代化的管理”。

张玉峰说:我们国家需要很多高技术,但更需要好的企业能把高技术转换成产品。一个好的东西和把一个好东西推向市场完全是两码事。

方正管理上出了大问题,王选和张玉峰都毫不含糊地把眼光聚焦到了企业管理上。一时间,“方正要过管理关”这个话题在各个媒体上被广泛提及。

不过,一些深层次的问题却被不经意回避了:方正为什么要过管理关?1998年之前的方正管理上出了哪些问题?为什么这些问题会在1998年总爆发?更尖锐的提法是,方正真的是管理上出了问题吗?如果是,谁该为此承担责任呢?

有必要补述的是,在上一年,张玉峰推荐张兆东来担任方正集团的总裁,经学校任命,张兆东于1997年7月1日就任总裁,张玉峰改任董事长。

张玉峰又一次退居二线。

追本溯源,方正创办于1988年,到1998年的十年中,正式以方正总裁名义出现在媒体上的有五个人,第一任总裁楼滨龙,第二任总裁晏懋洵,第三任总裁张玉峰,第四任总裁贺文,第五任总裁张兆东。这十年来换了五任总裁,方正的总裁变迁比起其他公司不免频繁。

众所周知,企业高层的频繁更换,很容易造成管理不善的后遗症。方正的管理问题很大程度上就来自其高层的不稳定。

是什么造成北大方正总裁频繁更替呢?

一种说法是因为方正与大股东北京大学之间的关系貌合神离。支持这种说法的理由有:方正最成功的产品北大方正排版系统也是源自当时国家指派给北大的一个研究项目(王选教授从

20世纪70年代开始主持研究的汉字激光照排系统)，一直到现在方正的领导班子都采用国家大型国有企业普遍的任命制，北大方正集团旗下所有企业的高层几乎都是北大人。正是学校这一大股东导演了方正一幕幕的翻云覆雨。在方正几乎每过两年必换总裁的最重要的接班过程中，方正最早的两位总裁都是由学校任免的，但是等到1995年第三任总裁张玉峰上任时，坊间流传的一种说法是当时确定的人选并非张玉峰，最后在谁最适合做方正企业集团总裁的问题上，校方和方正当时的部分高层管理者发生了直接的正面冲突，最后虽然张以民意而告胜，但大家都闹得很不愉快。

另一种说法是张玉峰和王选两位老人导演了这一幕幕的上台下台。从方正的历史来看，这一说法也不乏依据：从初创到1998年，包括张玉峰在内，方正已如走马灯般经历了五任总裁，高层岿然不动的只有两人：张玉峰和王选。但矛盾不是没有，根子埋得很深，这得从方正起家时说起。1987年，北大物理系讲师张玉峰、张兆东、晏懋洵等人创办了方正前身——北达技术服务部，而此时王选主持开发的中文激光照排系统技术非常领先。1988年，在北京大学的撮合下，两支队伍走到一起，有了钱，有了技术，方正一下子就起来了。凭着技术领先，方正一直顺风顺水，但管理一直是弱项，“人事变动”两年一次，其根源就在于两支队伍始终没有很好地整合在一起。在方正，两位老人都具有无比的权威，一件事情只有一方点头往往办不成。落后的企业文化和管理制度形成了不正常的帮派斗争和明争暗斗。方正一些中高层一遇到问题，就各自打电话给北大校方，口气都是“有他没我，有我没他”。以往一系列的高层变动反而使这些斗争日益加剧。

在技术领先、市场领先的时代，这些问题都被企业的高速发展所掩盖，但不幸的是，1998年方正开始走下坡路。



王选是方正的精神领袖

到1998年,整个中文出版软件市场发生了急剧变化,国外的Adobe、IBM,国内的浙大快威、清华紫光等很多公司倾尽全力打入中文出版软件市场,瓜分了方正原来独占的利润。此时计算机运行速度已经足够快,内存足够大,国外产品即便不针对汉字进行优化,也能方便地使用。方正其实早就在提防着Adobe,为了和这个出版界的巨无霸抗衡,方正在技术上采取了紧紧跟随战略,Adobe做的软件,方正也做。但是,以方正的实力实在不能和Adobe抗衡。Adobe是市值87亿美元的公司,年净利润为2.5亿美元,也就是说,Adobe一年的净利润就要比方正全部市值12亿港元大。业内有这样一个观点,“中国微软”的帽子已让方正忘乎所以,在决定新品发展方向上犯下战略性失误。方正自从靠激光照排起家,之后选择了哪个领域最赚钱就进入哪个领域的发展方式,先后开发了仿Photoshop的软件、仿CorelDraw的软件、仿Office的软件、仿Author Ware的软件,以及数据库、全文检索、OCR、语音识别、指纹识别等软件,恨不得比微软做得还全。其中除指纹识别系统是将北大计算机系已有成果并购进来的,其余产品基本上全线失败。

与此同时,也许是方正激光照排太成功的原因,方正形成了一种天然的市场垄断,这就导致方正缺乏为用户服务的概念,它的一些追求利润的手法让用户很难接受。例如,方正曾经宣称报社的局域网工程不交给方正做就会与激光照排系统不兼容。方正的业务本来由方正分公司来完成服务,但由于方正与分公司仅仅是利润核算关系,对其缺乏约束力,放羊的结果是用户的意见很大,方正的品牌也由此受到很大影响。

技术优势不再,管理软肋突现,方正说病就病。

奥德巨浪

20世纪90年代后期，中国IT业流行系统集成。流行到什么程度呢？据说连一个月只能卖两三台机器的小摊档，都挂个牌子，提供系统集成服务。此时，中国的家用PC市场还未完全启动，还是商用PC一统天下。商用PC在不断的价格大战后开始掉价，往日一台机器赚上万八千的好日子已一去不复回。因此，不知道是哪个聪明的主想出“系统集成”这个好词，把软件硬件、设备服务一起打包出售，从而形成当时市场的亮点之一。

方正也不能免俗。进入90年代下半阶段，方正更多地走上了一条资本经营和贸易兴企的路子。方正电脑的上马，方正显示器项目的筹划，标志着方正跟联想一样，也走上一条贸易带动技术开发的路子。方正当时还做起了房地产，张玉峰力保贺文出任方正第四任总裁，据说一个原因是想让贺文炒房地产。在这种背景下，方正进军系统集成完全可以理解。

在中国，人民大会堂是举行各种仪式规格最高的地方。香港方正要和DEC公司成立合资公司——北京方正迪成信息技术有限公司，做系统集成业的“老大”，签约仪式理所当然选在了人民大会堂。时任信息产业部副部长的曲维枝等有关领导以及用户和新闻界代表约百余人出席了会议。领导们作了热情洋溢的讲话，媒体也不乏溢美之词，强强联手，事情必然做大。

DEC公司是一个技术驱动型公司，其在系统集成业务方面的技术水准在世界上是有口皆碑的；而方正的系统集成在国内也是名声显赫的，不仅有一支高水平的队伍，还有方正研究院作为软件开发后盾。强强联合，前程未可限量。以国际水准，提供适

合中国国情的廉价服务。双方都撤销了自己的系统集成部门，全力支持方正迪成。但这其实都是做梦娶媳妇的事，想起来美滋滋的，做起来却未必能如人愿。

最后，所有的愿望都落了空。

在中国，做项目并不在于技术之先进或者价格之低廉，这是中国国情。我们常常看到很多大项目，方正、联想未必竞争得过名不见经传的小公司。所以，DEC公司的高超技术就没有了用武之地。

迪成花钱处处体现外企大公司的风范，办公区精心装修，员工配备高档笔记本电脑，出差非三星级以上宾馆不住，但能做下来的业务量却让人羞于启齿。在首批投资花得差不多的时候，方正却再也不愿意往里扔钱了。1999年5月，方正正式取消了对COMPAQ (DEC) 的合作，召回了原方正的员工，这时离人民大会堂的签字仪式还不到一年。几千万元就在迪成打了水漂。

接下来的事情更让人看不懂，方正宣布并购奥德——香港第二大的系统集成公司。

1999年初，香港方正公布了1998年业绩，亏损1.62亿港元，方正股票急剧下挫，创了新低，每股只有几毛钱，方正的市值也缩水至6亿港元。此时，方正以股权置换方式并购奥德，奥德成为香港方正第二大股东。

当时香港联交所的并购公告是这样的：奥德的业务作价3.2亿港元，置换2.5亿股香港方正新股，这样，奥德的权益占扩股后香港方正的23.81%。由此推算，并购前香港方正的价值约为10.2亿港元，北大方正的权益由并购前的46.2%摊薄至35.2%，价值4.6亿港元。按照这个公告进行推论，拿10.2亿港元可以买下香港方正，而北大这么多年创造的权益只有4.6亿港元，这不由让观察人士大为摇头。

让人不可理喻的还有，和DEC合资办方正迪成公司，本来做系统集成需要客户积累的过程，短时间很难赢利，而在扔了几千万元，业务正式开展才半年时间就撤了回来，难道是为了走过场，把亏损做大？对此，有人猜测，所谓1998年的巨额亏损不过是有人在做“局”，让方正的市值尽可能地缩水，为并购奥德作一个铺垫。不过，这仅仅是事后的一个猜测，一个可能永远的猜测。

有传言奥德还受让了方正高层持有的股份，以至于在香港方正中奥德的股份和方正集团的持股相差无几，这样奥德就有了向王选叫板的实力。那么方正高层为什么不遗余力地把奥德的股份做大？奥德背后究竟有什么？

更让人不解的是奥德的承诺。在并购合约中，奥德承诺在未来18个月内产生纯利1.21亿元，如果不能完成，1亿元以上的差额按实际数量由奥德股东补齐，而1亿元以下的差额将受到处罚，按差额除以承诺的资产收益率（ $1.21 \div 3.2 \div 1.5 = 0.252$ ）来补齐。而奥德1997和1998年度“未经审核”的纯利分别约为3400万元和3300万元。奥德是一家给金融业提供前端产品的公司，缺乏整体解决方案和软件开发的能力。而金融业做系统集成的“老大”当推南天集团，南天在1999年的上市招股说明书中披露，南天1998年纯利为4200万元，1999年上半年只有约1600万元。“老大”尚且如此，何况奥德？

方正购并奥德后，把原来搞系统集成、做软件开发的优良资产注入奥德，对奥德完成任务不无裨益（这也让人怀疑当初与DEC合资搞系统集成，扔了几千万元，走了一个过场又回来被奥德“收留”的初衷）。

草签的协议中是方正控股以发行2.5亿股新股，每股作价1.28港元全资收购奥德公司，原定的正式签字时间是1999年的6月30日。在6月30日来临之前，奥德的董事长渠万春提出了一个

附加条件,要求王选辞去董事局主席的职务,否则他不签字。

时任香港方正总裁张旋龙对收购奥德一直持反对态度,“当时我的反对有几个原因,因为在管理上,我们还没有能力去管理一家新的公司,而且对方公司的文化跟我们完全不一样。我是想等我们调整完了,再来收购”。

渠万春在签字之前提出的这个条件让张旋龙更觉得难以合作,“因为签字的时间我们已经作为公告发出去了,不能签字是要负责任的”。虽然张旋龙本人一直以大度而闻名,但是渠万春咄咄逼人的做法还是让他难以接受。

此后签字仪式照常进行,按常理理解是主张收购的张玉峰说服渠万春收回了自己的要求。

字最终还是签了,但每个知道真相的方正人心中都不免有些疙瘩。张旋龙甚至在签订合同后第二天就抛售他手中所有的奥德股票。

渠万春“逼宫”王选

就在方正上下对收购奥德的一片质疑声中,奥德和渠万春发难了。

1999年9月16日,奥德总裁、当时香港方正第二大股东代表渠万春列举了六点要王选辞职的理由,核心内容是三个方面:一,自香港方正1995年上市以来,公司市值从50亿港元降至6亿港元(1999年2月),从对北大资产及全体股东利益负责的角度,王选无任何理由留任;二,王选领导的方正研究院从1995年上市以来,从未向公司提供任何具有赢利能力的新产品,而在此期间开发的点睛动画系统、飞腾排版软件、虚拟布景系统,不仅未取

得任何利益,而且浪费了香港方正的大量人力、财力;三,王选是社会名人,有很多公众活动,根本无时间管理香港方正(另外的知情人士举例说,1997年欧洲融资之行就因为王选没有时间去而告吹,不但损失了数以百万计的前期财务费用,而且失去了一个大好发展机会)。

据了解渠万春的人介绍,渠万春的风格是大开大阖,不拘小节,气势逼人。他曾经走进王选的办公室,当面请王选下台,遭到拒绝后渠万春拂袖而去。

渠万春的三大理由似乎都点中了死穴。但让媒体感觉突兀的是王选1998年一直在说要淡出方正,并已于几个月前辞去方正研究院院长一职,为何会突然被“逼宫”。

关于这三大“罪状”,王选其实以前都谈到过。一,关于经营管理。王选承认方正的管理不行,也承认自己对管理不擅长,但他说:“我1993年脱离了技术第一线,1997年起脱离管理第一线,只负责方正新方向的策划……至于经营管理我是不擅长的,所以近五年内我一再声明我不是企业家。”言下之意是从1997年起自己不对管理负责(1997年是香港方正市值最高的时候——记者注)。二,关于研究开发。王选辞去方正研究院院长是1999年的事,所以研究开发如果不行他难以推卸责任。王选承认方正在失去技术上的优势,但是方正一直有新产品推出也是事实。三,社会活动过多。王选曾向记者说,他必须退出香港方正董事会,因为他的社会活动过多。

在渠万春之前,包括方正集团副总裁周宁、香港方正副总裁徐昌军等六位高级管理人员联合给北大和集团董事会写信,要求尽快解决香港方正董事局问题,核心也是这三个方面。问题看来是存在的,关键是:一,谁对问题负责(如经营管理)?二,问题是否那么严重(如研究开发)?三,问题为何在此时提出来(如社

会活动过多问题)？

9月20日，也就是在渠万春要求王选辞职之后的第四天，又从方正传来消息，方正电子、方正研究院、方正集团的一些中高层领导联名给北大校方写信，一是抗议渠万春之所为已损害了方正的形象；二是要求方正集团董事长张玉峰下台；三是要求留下王选。据说，在上面签名的人包括方正集团总裁张兆东、香港方正高级副总裁李汉生、方正研究院院长肖建国等高层管理者。

一天后，方正的员工收到王选的一封电子邮件。里面有这样的话：“渠万春的行为并非只是针对我个人，实际上是对方正严重的伤害，也是对员工们工作的否定。”“希望海内外员工坚守岗位，相信方正的问题不久会有圆满的结局，因为一旦问题被捅开，离解决也就不远了。”

作为对渠万春的回应，时任方正集团董事长的张玉峰也对媒体发表谈话，说：“渠万春提出的问题值得讨论，这一问题的解决对方正未来的发展有重大影响。”王选和张玉峰的矛盾在新闻媒体中被公开化，代表董事会聘请李汉生的张旋龙感到事情到了岌岌可危的地步。渠万春把矛头对准了王选和李汉生，方正面临的是根本变化，香港商人张旋龙不能幸免。“万春当时提出让我接任王选的董事局主席，但我觉得事情不是这么搞的嘛。”张旋龙说。方正某高级管理人员称张玉峰的这个做法是把“人民内部矛盾”变成了“敌我矛盾”。

渠万春与王选的矛盾可以从其建议书中六条理由中的两条看出来：一是自1999年6月，方正奥德进入香港方正以后王选从未召开香港方正董事会，更没有对奥德的业务运行及财务运行做出任何安排，致使奥德的经营无法正常开展；二是奥德董事要求向王选主席汇报情况，王选主席以没有时间为由予以拒绝。

另外，在9月21日方正集团六位高级管理人员给北京大学校

领导及方正集团董事会的信中写道：由于管理思想的冲突，渠万春与李汉生之间发生了很深的矛盾，在这样的时候，香港方正董事局没有出来认真研究解决问题，导致香港方正管理班子日常工作无所适从，香港方正及其旗下的方正电子、方正奥德处于管理失控的危险状态。而方正电子最近遭到严重商业欺诈的事件，香港方正董事局一直也未对事件的处理进行过任何研究和讨论。此次事情的发展也是香港方正正在经营管理的重要环节上出现监管不力的严重信号。

在这种局面下，要求解决问题的呼声由第二大股东提出虽也合情合理，但第一大股东北京大学方正集团为何迟迟没有动作？

此时参加中国高新技术成果交易会的北大领导人拒绝评论有关方正集团的两位主要发起人王选及张玉峰不久将离职的报道，但他暗示，这两位发起人在他们各自的优势领域均已落伍。在香港方正的重大决策上，该领导人一直代表北大拍板，购并奥德没有他的拍板是不行的。

前有倪光南事件，后有北大领导人的支持，所有人觉得张玉峰是十拿九稳的。但王选不是倪光南，其在民族IT产业的位置无人能及。事情惊动了国务院，派来了工作组。

最后的结果是，对此难题，北大校方想出来的是“各打五十大板”的做法：1999年10月，张玉峰和王选同时退出集团董事会，张保留了上海方正延中科技实业公司董事长的职务，王选则保留了香港方正董事会主席的职务。

不过，这一折中的做法让方正注定在未来的两三年内处于持续不断的震荡之中。张王之争在彻底公开化后开始转入新的阶段：逐渐失势的张玉峰开始以一种相对低调、隐蔽的方式谋求对方正的主导权。这也是在外界看来，方正内斗好像是止于1999

年的原因所在。

“空降兵”李汉生

方正控股在1999年的变化不仅是买进了奥德公司，还引进了李汉生。不过，他的出现多少有些尴尬。李汉生“空降”方正电子期间，正是方正内部人事斗争的高峰期，不论是张玉峰重用的赵威还是王选的大弟子肖建国都不能服众，于是只好找一个“外来人”充当矛盾的缓冲体。在这种背景下，似乎很容易理解李汉生的悲剧性命运。

支持李汉生只是个过渡性人物的说法很多，最有证据的一点是：在“空降”李汉生之前，方正电子公司的管理层，起码是一部分人，已经意识到公司的问题出在哪里。“尤其是财务管理太过松散，从财务上根本看不出各个业务方向是赔是赚，资金、物流环节失控明显，财物流失、非良性库存和应收账款拖欠严重，资金循环能力减弱，整个公司的运作节奏与市场无法匹配。”一位前中高层管理人员总结说，而且“这些是我们能把握的问题。我们非常清楚，我们不是笨蛋”。正是基于这种认识，方正电子在1999年初做了调整，据称“已经开始发生良性变化了”。不久，李汉生“空降”至方正，新鲜出炉的调整方案归零，一切重新开始。

请李汉生的一个共识是当时的方正高层一直感慨方正没有联想杨元庆这样的领军人物，而惠普中国区高级副总裁李汉生因为业务关系（联想和惠普有广泛的合作），被谦虚的杨元庆称为老师。学生都这么厉害，老师肯定更不同凡响。

1999年1月，香港铜锣湾，时任香港方正总裁的张旋龙代表方正董事会向李汉生发出邀请。三个多月后，李汉生同意，上马

方正高级副总裁兼核心企业方正电子总裁。据说为了让李汉生到方正,开出的年薪为600万港币。

600万港币直到今天都是一个天文数字。2000年,在互联网烧钱烧得最厉害的日子里,带领新浪冲上纳斯达克后的王志东身价才30万美元一年,不到李汉生的一半,同时期新浪的市值曾经达到40亿元人民币,是请李汉生时方正的两倍。即便是与其他跨国公司中国区总裁相比,李汉生600万港币(80万美元)的年薪也是一个不小的数字,至少微软打工女皇吴士宏的身价不曾达到这个数字。

李汉生值不值这个价我们暂且不论,但从日后的事实来看,这个破记录的年薪埋下了祸根。

在业内,方正的待遇一直不错。方正是中关村内比较早给员工分房子的企业,方正的待遇也一直是中关村内很有竞争力的。但方正毕竟是北大的方正,方正的创始人都来自北大,方正的骨干也多出身北大,这就决定了方正的待遇除了要跟业内看齐,还要跟北大看齐,这就决定了方正的收入在后期可以上涨的空间并不大。

很多人还知道方正精神领袖王选的“方正要创造一百个以上的百万富翁”的口号,那曾经是一段美谈。可很少人查过王选说这段话的时间,王选说这段话的时间是1998年下半年。1998年香港方正巨亏,年底股票落到0.6港元,市值只有7亿港元,是历史的最低值。在股票巨亏已成事实的前夕,王选的这段话可以有不同版本的理解,但有两点是确定的,第一就是方正高层想用一個看得到的未来稳定军心,毕竟低谷人心不免思变,第二则是方正要想实现集体百万富翁的梦想,能做的只是通过认股权等方式进行,而不是靠工资等固定收入成长为百万富翁。

但话语刚落,第二年春天,李汉生就以600万港币的天价“空

降”方正,这一行为当时让方正众多骨干大为不满。尽管其中很多人知道李汉生在惠普也是百万年薪,但那是在惠普;尽管方正上下都知道李汉生是作为方正救世主的角色出现的,但面对一个工作一年收入就相当你一辈子收入的领导,其中的隔阂不可避免地产生。

更为雪上加霜的是,李汉生“空降”方正集团核心企业方正电子之初,第一个命令是不设副总裁,将十多个副总裁全部罢免。这种做法被李汉生解释为避免职位不清、责任不明;但也有舆论认为,李汉生在树立自我的权威的过程中不免伤及无辜。

身为职业经理人的李无法在公司困难时刻与属下同甘共苦,这一点甚至被一些方正内部人士引为李的最大失误。具体来说,李汉生在裁人、降职的时候,对自己拿的年薪没有任何调整,别的副总裁拿的却只是他的零头,变革的阻力由此产生。

不经意间,李汉生在入局之初就注定出局。

李汉生的另一大失误在于他迷信规范化管理。在李汉生看来,方正有很好的品牌,很好的人才,有很好的资源,有很好的技术,什么都有,缺的只是管理。在李看来,只要在根本上改变方正民主有余、集中不足以及经常上演“办公室政治”的校园文化,那么就能将方正妙手回春。

但正如了解方正的人士所广泛认为的那样,在其改制计划迟迟没有下文、现代企业制度远未到位的情况下,变革势必比登天还难。

回过头来看,李在方正电子的“止血”上所收功效还算不错。方正控股1999年的业绩虽仍有2.18亿港币的亏损,但公司的财务主管称,这亏损主要发生在李未到的1999年上半年,在下半年,实际亏损已比上半年减少了一半。到2000年则赢利1.93亿港币。

但这种拼命做减法的改革因触及利益面太广，很快就引起了反弹——尽管表面上改革进行得还算顺利，裁了人、降了职也没人出来闹。不过，业务砍了，该业务的核心人员马上就提出辞职，大区总经理也走了好几个。后来方正高层出来讲“真正叫人心疼的人走得并不多，损失不大”，但相当多的内部人士则认为，“你和留下的人比一比就知道了，核心人员走了怎么不是损失”。

短期的止血并没有让方正电子走出困境，单纯财务上的好看也没能让方正电子的股价回到以前。更致命的是，这种头疼医头、脚疼医脚的做法让方正处于无休止的调整和震荡之中。

1999—2000年的方正电子问题多多，技术垄断者地位丧失后的无助，业务腾挪和不断的高层冲突带来的无序，都让这个中国最有希望的知识企业陷入前所未有的困境。偏偏在这个时候，迷信西方式管理的李汉生又给方正下了一副猛药，由此带来的是人心的背离。

1999年7月，李汉生宣布新的组织架构，将北京的分公司转为事业部，由公司垂直管理，各地销售平台改为大区制。2000年1月1日，李汉生再次公布调整后的组织架构，原先的三个大区又改为六个大区，其间还有一些微调。加上1999年初李汉生上任前以赵威为主的领导层已经对机构做过一次调整，1999年初到2000年之前，公司的结构至少已调整过三次。这种变化导致一些公司内部员工也不一定能清楚地说出现有的部门组织结构。

这个“代价”就是外界盛传的“人气散尽”。尽管在高层稳定之后，方正电子内部的确没有人“会对改革起大的阻碍作用”，但震荡逐渐波及到了中层和基层的员工，他们对剧烈变化的适应程度会直接影响到改革的实施和深入，他们的情绪会影响公司整体的士气。

大变临头，员工的第一反应是不知所措。一位在信息产品事

业部做市场的员工说，结构调整期间他“做了他能做的所有职位”。出版事业部的一位中层员工说，当时的情况是，大家都不知道自己明天会坐在哪个坐位上，问也没地方问，因为“头儿”也说不好自己的明天。“一年折腾几次，有些受不了。”再加上裁员，“一个和自己不错的同事昨天还在旁边的办公桌上上班，今天就因为公司有困难打发他回家了”。风平浪静没有多久，两个大老板的矛盾又公开了，可以想见方正员工当时的心理压力。

在这种心态下，又有一些人黯然离去。

方正作为北大的校办企业，企业文化中有许多校园文化的特色，企业内部员工之间很多时候互相称呼老师，加上是创业企业，许多人把方正看成是自己的事业所在，人们自动加班，也不在乎加班时间长短。而改革后，加班的人少了，加班要给加班费，给多少钱干多少活，员工对企业有了疏离感。大概在李汉生到方正一年之后，这种情况越发明显，方正的高层也注意到了。

这种情形下，李的改革者形象并没有维持多久。2000年9月，在方正集团新一轮的高层调整中，李辞去方正电子总裁一职，由王选的得意门生肖建国接任。李去方正在香港刚刚收购的上市公司——方正数码任总裁。

在李汉生离开方正电子前，一家与李汉生走得很近的杂志做了个封面故事——《方正大变革》，这篇多少有些为李汉生歌功颂德的文章本来被安排在方正内刊上发表，但最终没有发出来。这个方正内部传出来的故事有足够的可信度，难怪当时的舆论就作出以下判断：李汉生注定从方正出局，他的存在更多是一个团结的符号。

方正数码

2000年6月4日上午，位于北京市上地科技开发区的方正大厦四层多功能厅，方正集团中层干部会议在这里召开。方正集团高层将在这次会上向上百名中高层干部解释一个星期前公布的收购香港上市公司荣文科技的原因。

这场解释起源于一场“匿名邮件事件”——2000年5月29日，方正的大部分员工曾收到题为“我们快失业了！”的匿名邮件。邮件称，在收购荣文的过程中，方正的管理层企图掏空公司，变国有资产为己有，致使市场抛售香港方正股票，跌幅达17%以上，并使其坠入当日十大跌幅股票之列；而香港方正的几名董事控制的荣文科技则成为当日升幅最大的股票，升幅达40%。邮件认为这是一起“挖空国有资产”巨案，要求北大当局和证券监管部门进行调查。

北大校方与有关部门进行调查后，认为匿名邮件事件一起恶性事件。调查结果表明，匿名邮件来自一个开头几个字母为mxs@的地址，发出这个E-mail的机器名是MAXIAOSONG，这台机器通过电话拨号上网，户主之子正叫“马晓松”，此人曾是方正集团公司的员工。当北大保卫部对马晓松发出传唤后，此人随即消失，不知去向。

会议由方正集团总裁张兆东主持，香港方正执行董事魏新、总裁张旋龙分别对入主荣文一事作了解释。他们在强调此次收购行动是“合法、规范、成功”的同时，均对匿名邮件事件表示愤慨。

“我上次在方正电子的大会上讲了，你们大家不看好王选，

也要看好我张旋龙 如果也不看好,就走人嘛!’张旋龙半开玩笑地说。

方正的精神领袖——香港方正董事局主席王选则明确表示对此次并购行动和方正管理层的支持,号召方正员工“为了共同的利益团结起来”。并宣布 方正的高层斗争已经结束。

会议匆匆结束。过去的一年多来,管理危机、“空降部队”、战略调整、高层斗争交织在一起,方正几乎成了一个典型:一个“民主有余而集中不足”的企业,一个“官本位”色彩浓郁的企业,一个内争重重的企业。

经过一段漫长的前奏之后,入主荣文成了痛苦转型的方正进军互联网的第一乐章。

从1999年开始,是否进入互联网行业一直是香港方正高层管理人员面临的最大问题。结论是:不做,香港方正就没有未来。香港方正的决定是用新建的方正数码公司搭起一个架子,然后找壳上市。

方正找到的荣文,是一家以半导体制造、灯具制造、电子棒生产为主业的上市公司,背后是在香港很有势力的荣氏家族。

具体的操作是这样的:香港方正把全资子公司方正数码(Founder Data)作价4.3亿多港元,并入荣文;荣文将以每股1元的价格,向香港方正发行新股,香港方正占荣文股份的39.62%;雅虎把所持的与方正数码合资的网上广告公司AD Targeting 20%的股份全部注入荣文,换回荣文新股,占股11.41%;包括香港方正总裁张旋龙在内的香港方正董事持股10.04%;代表香港方正员工的持股会F2 Consultant占股7.94%;荣文原来的主要股东荣智鑫和王世荣家族共占股16.31%;荣文以每股1元的价格配售7560万新股,新鸿基旗下的新意网认购超过6000万股,占股7.4%,剩下的是其他股东。荣文承诺在未来一年内将脱离全部

与网络无关的业务。

交易结束后，荣文将成为一个专注于互联网和电子商务的互联网上市公司，而香港方正则成为荣文的第一大股东，给自己今后的互联网业务找到了一个上市公司的壳。

收购过程中，张旋龙本人掏出现金1500万港币，以每股1港元购买了方正数码1500万股股票。2000年5月17日方正数码宣布收购荣文科技之后，股票最高曾经上涨到每股2.5港元。到2002年8月23日，方正数码的股价下挫到0.3港元，张旋龙的股票市场价值只剩下450万港元。

有人算过，张旋龙为此自己亏了1000万港元有余。这无疑是精明的张旋龙最大的一次商业败笔。

不过，方正数码的上市回答了方正要不要、怎么进军互联网的问题，这在当时无疑让业绩下滑的方正控股暂时远离人们的视线；同时方正数码的上市让方正纷繁的权力斗争得到一个缓冲，在人事安排上解决了李汉生的问题。2000年8月李汉生卸去方正电子总裁职位，出任新成立的方正数码总裁，保留方正电子有限公司董事、副董事长职务。李汉生方正电子总裁的位置由方正研究院院长、王选的得意门生肖建国接任。

类似的故事曾经在张旋龙和方正之间发生过一次。当年香港金山公司合并进方正后，张旋龙为了安置好求伯君，自己掏腰包给求伯君一笔钱，成立了珠海金山公司。这也是在金山公司官方的历史上，你能看到金山前身是方正汉卡部字眼的原因。

耐人寻味的是，就在方正数码上市的新闻发布会上，一位来自上海的记者问到关于方正科技的问题。方正科技是方正在国内沪市的上市公司，上海记者的提问本无可厚非，但这个问题让方正高层却显得十分难堪，最后魏新以该新闻发布会是讲方正数码的事情加以婉拒。在这个会上，方正宣布方正集团总裁张兆

东不日将前往上海接替张玉峰方正科技董事长的位置。不过,当笔者在一篇文章中将这一消息披露后,旋即接到方正公关部关于不便披露张兆东前往上海就任的电话。

此时的方正依旧是风雨飘零,是非颇多。

方正奥德的合同问题

在张旋龙操作方正数码的时候,渠万春也在收购香港上市公司“粤海建业”,并为此壳资源付出现金31482835港元。渠万春哪来这么多钱,一切还是回复到1999年6月30日方正控股收购奥德的具体条款当中。

张玉峰主张收购奥德的一个显而易见的原因在于奥德的赢利能力,收购奥德具体的条款也明显地体现了这一点:方正规定奥德在完成收购之后的18个月内,即1999年7月1日至2000年12月31日止,必须上缴1.21亿元利润。利润在1亿元到1.21亿元之间,差额部分由奥德现金补足;利润少于1亿元,按照一个约定公式惩罚性补足。

有评论指出,虽然是方正控股全资收购了奥德,但是两者之间的关系并不完全像一个母公司和子公司的关系,而更多地像一个甲乙双方关系。

在1999年下半年,方正奥德公司因为与渠万春的关系也间接卷入了那场风波,其经营也处于非正常状态,但是那个1.21亿元的利润还是完成了。到2000年12月31日,方正奥德也算是完成了,结果使得2000年方正控股的赢利达到了创记录的1.93亿港元。

进入2001年,方正奥德的发展看起来一切正常,直到当年4

月底，方正奥德的管理层仍向方正控股董事会报告上半年的利润会达到2000万元。但谁知后来风云突变。2001年8月27日方正控股发布预亏警告：“本集团预期截至2001年6月30日止，6个月之后将有大幅度亏损，其主要原因如下：1.非媒体系统集成业务特别是在银行业方面的业务突然减慢；2.非媒体系统集成业务若干销售合同延迟完成；3.非媒体系统集成业务的营运队伍过度扩充。截至2000年12月31日止，年度之非媒体系统集成业务占本集团综合营业额40.5%及对本集团综合毛利贡献57.8%。”

公告中“非媒体系统集成业务”指的就是方正奥德的系统集成业务。方正控股的中期财务报告中显示方正奥德公司亏损8000万港币，而全年的亏损额达到了1.72亿港币。

2001年9月17日，方正控股宣布改组方正奥德董事会。其实方正控股在此前曾经有过改组动议，但是由于根据收购协议，完成1.21亿元利润更多是老奥德经营团队的责任。于是2001年9月17日改组之前，方正奥德的董事会全部是老奥德的人，也就是公司内部所称“万春的人”。

方正控股宣布“委派张旋龙、耿雪松、张树仁为新一届方正奥德董事会董事成员，张旋龙为董事长”。决定免去方正奥德原所有董事，包括前董事长、公司总裁等骨干。

新董事中耿雪松29岁，曾经担任过方正奥德的常务副总。但在2001年7月30日，他离开奥德，与朋友共同办了一个无线通信行业的创业公司。经张旋龙几番寻找和谈话，耿雪松终于答应重回奥德，欲重振奥德。

方正奥德在2000年10月间，公司员工约600人；而到2001年七八月间，公司员工猛增到1100人。当时的大环境并不是特别好，方正奥德的扩张与一些公司的紧缩形成了鲜明的对比。人员扩充之后，方正奥德每个月的平均费用达到了2000万元。公司管

理层坐在一起开会有将近20人，很难达成一致意见。同时也缺少明确的经费和薪酬标准，跟着老板干活只能到最后拿到薪酬的那一天才有数。这样的公司文化，再加上原来骨干大部分离开，方正奥德的情况也就可想而知了。

耿雪松回到方正奥德发现公司士气受到严重挫折，而离开的人大部分去了一个叫高阳科技的公司上班了。

2000年上半年，中国IT业系统集成领域突然冒出了一个实力派新军高阳集团，高阳集团一度以短时间内密集并购创造了一个“高阳模式”。

创立高阳的人一直很神秘，媒体的报道称之为“投资人”。“投资人”先找到了曾经是IBM中国区渠道总经理的袁波，袁波又找来了一些IBM的同事和其他经理人及技术专家，在半年时间内先后收购了以金融信公司为主的十几家在金融、电信、保险、证券行业的系统集成商。

这个神秘的投资人就是渠万春。1999年渠万春33岁。方正的收购协议中显示：渠万春创建的奥德公司在1997和1998年分别获得纯利人民币3620万元和3540万元，1999年作价3.2亿港元出售给方正。协议规定，渠万春自新股发行日起6个月内不得出售他拥有的方正控股股份，12个月内出售不得超过50%，18个月内出售不得超过60%。2000年1月，渠万春在6个月限期满后随即出手50%股份，按当时市值估计获得现金价值超过1亿美元。应该是这笔现金，制造了“高阳模式”。

2000年是中国网络投资热潮年，渠万春的手笔在系统集成行业也令人叹服。

到2001年2月10日，粤海建业停牌发布公告，大股东粤海投资公司宣布以每股0.654港元的价格把其持有的57.16%粤海建业股份全部转让给Hi Sun（高阳），公告资料显示“Hi Sun乃一家

于英属处女群岛注册成立公司，分别由渠万春先生、李文晋先生拥有约99.16%权益及约0.84%权益”。

2001年6月13日，粤海建业普通股的证券简称亦更改为“高阳控股”，10月17日又重组为“高阳集团”。对照2001年高阳集团的年报，在高阳集团的七人执行董事名单中有六人毕业于北大，其中最引人注目的是张玉峰出任董事会主席，张玉峰和渠万春又一次走到一起。

对此，有评论指出：在竞争方正资源失败之后，一群北大人在一年半的时间内，又重新“克隆”了另外一个北大血统公司。实际情况是，1999年以后方正流失的员工中，流向高阳的也不是少数。而从方正奥德离开的大部分骨干经营者，也来到高阳继续工作。

2001年12月，高阳集团以每股1.14港元向独立第三者发行1680万股新股，筹措所得款项净额约为1880万港元。2002年1月24日，高阳集团斥资9600万港元收购高阳科技控股有限公司（高阳科技），而高阳科技正是“高阳模式”的主要实体所在。收购协议称“高阳科技及其附属公司之主要业务为提供特定之企业顾问及资讯科技解决方案予中国内地和香港地区，以及亚太其他地区之银行业、保险业和电讯业客户”，至此“高阳模式”在香港股市找到了出口。

而此时方正则开始了重建奥德的工程，这个工程的领导人就是张旋龙。

张旋龙找来了耿雪松，耿雪松又从公司原来的员工中提拔了不少管理人员。但是这时方正奥德与高阳已经形成了市场上真刀真枪竞争的局面，方正奥德的业务员出去开展业务发现基本都能遇到以前的老上级，竞争局面优劣明显。

方正内斗以这样一种方式血淋淋地展现在我们面前。

方正科技谜局

裕兴举牌方正科技无疑是2001年中国证券市场的一出大戏，一出谁也看不懂的大戏。我的朋友，当时《南方周末》的首席财经记者陈涛专门为此写了一篇评论文章，在这篇文章中，陈涛戏称喂了五公斤饲料，长了十公斤肉。作为中国最好的财经记者之一的陈涛，此时已经敏锐地发现其中有猫腻。

果然，就在裕兴与方正关于方正延中股权之争偃旗息鼓、回归平静的时候，一则关于方正集团副总裁祝剑秋免职的消息让人读出了猫腻的味道。

2001年5月30日下午五时，方正集团董事会紧急约见四家媒体记者，宣布如下决定：

鉴于方正集团原副总裁祝剑秋（方正科技的常务副董事长、总裁）近一阶段的表现和行为已严重损害了北京大学和方正集团的合法权益和声誉，方正集团董事会作出决定，从即日起免去其担任的方正集团副总裁的职务，并宣布祝剑秋今后的言行不再代表方正集团的立场和决定。

祝剑秋是谁？

祝剑秋生于1962年，吉林省德惠县人，18岁考入东北大学，22岁毕业分到《冶金报》当记者。祝剑秋与方正结缘是因为1990年《冶金报》上北大方正系统，而祝剑秋加入方正是在1992年。

1992年是方正准备在各地设立分公司的年头，于是30岁的祝剑秋进入了当时方正的视野，经过一番做工作后，祝剑秋加入

方正。经过两个月的简单培训后，祝剑秋一个人孤身去沈阳。一年后，在沈阳方正初有成效的时候，祝剑秋再度领命，前往上海，组建上海分公司。1997年，上海方正年营业额达到2.3亿元，祝剑秋也升任整个集团的副总裁。

1998年，方正入主上海延中公司，将延中改为方正科技。张玉峰任这个公司董事长和总经理，祝剑秋担任这个公司的副董事长和常务副总经理。

2000年，祝剑秋“名正言顺”地成为方正科技的带头人，此时的祝剑秋达到了其人生从未有过的高度。

尽管没有到盖棺定论的时候，但祝剑秋的才华得到了方正上下的认可，他对方正集团的贡献也是不可抹杀的。但就是这样一位有能力的重臣，却被方正逐出。更让人浮想联翩的是，当时正是方正与裕兴股权之争进入中盘的时候，是什么原因让方正集团在离6月底股权大会召开不到一个月的时候作出如此大的人事调整？

根据媒体的报道，5月30日下午方正集团总裁张兆东、时任副董事长魏新、集团董事会秘书王会民均到场，由魏新宣布了方正集团的意见。

按照方正集团的说法，之所以作出这样的免职决定，是因为祝剑秋违背集团的决定，在方正科技董事会上擅自增加两名董事候选人提名。之后还冒用集团名义四处拉票，妄图由自己指定的人选控制方正科技董事会。更让方正集团无法接受的是，祝剑秋直到在公告已经提交上交所之后，才电话通知集团。

有意思的是，方正集团还抖出一个内幕：在方正科技财务总监离职达八个月之后，未任命新的财务总监，却仍以财务总监的名义发布了方正科技2000年年报。作为方正科技的大股东的方正集团此时抖出如此内幕，让人充满想象空间。

对于方正集团解聘祝剑秋的直接原因，一种广为传播的说法是：方正科技董事会将原定于5月28日召开的年度股东大会推迟至6月28日举行。

在5月28日方正科技董事会发布公告中称，公司五届董事会2001年临时会议于5月17日下午召开，会议按照有关规定，审议了“裕兴等六股东提供的推荐董事、监事候选人任职资格的证明文件”的传真函，审议了“北大方正集团公司提供的推荐董事候选人任职资格的证明文件”的传真函。

方正科技董事会决定，为尊重股东将关于“增补推荐的董事、监事候选人”列入候选人名单提交本次年度股东大会选举的意愿，维护公司所有股东的合法权益，公司董事会讨论认为，目前股东尚未提供有效的书面证明。本着勤勉尽责的原则，董事会将在股东提供有效的书面证明的基础上，进一步审查上述候选人的任职资格。有鉴于此，公司董事会决定延期召开2000年度股东大会。

方正科技董事会在公告中强调，原通知中规定的有权出席股东大会的股权登记日不变，仍为5月16日。

种种迹象表明，在举牌事件的背后，暴露出方正集团与方正科技之间已存在“裂痕”，否则也不会引来北京裕兴等“外来者”。

如上文所言，关于方正科技与方正集团貌合神离并不是什么新鲜事。

1999年底，笔者曾编发了一篇《方正受制股市》的文章，旋即就收到方正科技打来的电话，跟记者讲解了一大通方正科技和方正电子有什么不同，方正电子是方正在香港的上市公司，而方正科技是方正在国内的上市公司，方正电子在香港股市上的表现不佳与方正科技在国内市场上的表现是两码事等等。这番话的核心意思只有一个：方正科技和方正电子不能混同。

2000年7月中旬，在方正新一轮的大调整尘埃落定之际，一家与方正科技一直走得很近的南方媒体做了篇《方正电子得失之间》的文章。文章说方正正在照排市场全盛的“收获期”内，选择将未来的赌注继续压在照排上；在照排市场历经多年的开拓实现饱和之后，方正立即从高峰跌落低谷，从一个前途无量的软件巨人变成一个重病在身的泥足巨人；经营照排系统的方正电子在发生变化的市场面前，在方正的“后照排时代”越来越像一只无头苍蝇，不知道做什么。

这篇文章借方正集团一位副总之口感慨地说，像杨元庆、郭为这样的大将，方正有一大批，但方正恰恰缺少一位“像柳传志那样的战略家”。而这位副总裁就是祝剑秋。众所周知，如果真要在方正中找一位像联想柳传志这样的战略家，非张玉峰莫属。

更耐人寻味的是，在这篇文章中有这么一段：倒是当年方正“无心插柳”的方正电脑在PC市场紧跟联想的步伐，稍稍为“北大方正”这个品牌挽回了颜面。

当记者和一位当年PC市场的风云人物聊起这篇文章时，他回答了一句：张玉峰是不是说自己就是（方正）那位战略大师的人选？有意思的是，那段时间方正科技的宣传，主要是突出方正科技有不少能打仗的类似杨元庆一样的将才。

有意思的是，就在这篇文章发表的同时，王选在公开场合谈到方正的问题，认为方正缺少杨元庆那样的人物。不过，当记者当面采访王选时问到方正到底缺谁时，王选的回答是方正谁也不缺，多少有些闪烁其词的意思。

当年的王选和张玉峰的那场争端，经北大裁定后各打五十板，王选担任香港董事会主席，张玉峰担任方正科技的董事长。自打那时起，重返方正集团董事会就成为了王张争夺的第一个天王山。在这个天王山的争夺战中，张玉峰输得一塌糊涂，不

仅没有重回董事会，最后连方正科技董事长的位置都没保住。

不过，张玉峰岂是轻易认输之人。种种迹象表明，他极有可能是这场变局后的那位神秘人物。

理由一，据说这次股权纷争的操盘手是贺文，贺文曾经是方正集团的总裁，也是张玉峰当年精心打造的接班人。能让贺文出来操盘的人，实在不多。

理由二，祝剑秋再怎么胆大，也不能到公开与方正集团对抗的地步。没有张玉峰这样教父级别的人物在后面压场，万万不可能。

理由三，张玉峰是成功收购延中实业的人，他太清楚作为大股东的方正集团其实只是名义上的大股东，有许多的漏洞可钻。

双方的积怨在“裕兴举牌事件”中爆发，祝剑秋最终败走麦城，向上市公司董事会递交了辞呈，辞去代董事长和总裁的职务。至此，一段时间以来方正科技与方正集团之间的离心与收权的博弈暂告结束，曾经幻想“另立山头”的祝剑秋最终退出了这场权力角逐，“战略家”张玉峰也彻底出局，旷日持久的张王之争落下帷幕。

铁腕书生魏新

2002年1月21日，上海高清数字视频系统有限公司突然宣布拒绝出席22日在东莞举行的方正科技临时股东大会。这让一直被上海高清举牌方正科技纠缠得焦头烂额的北大方正集团董事长舒了一口气。

虽然外人已经对这场持续了近三个月的股权纷争逐渐麻木，但对方正来说却是一场惊心动魄而又异常艰苦的股权保卫

战 2001年11月15日，上海高清宣布持股方正科技达6.4982%，超过北大方正及其关联企业；12月1日，北大方正及其关联企业通过上二级市场购入并持有方正科技10%的股份，超过上海高清再次成为第一大股东。

伴随整个举牌事件，同盟、利益、虚假、怀疑、指责等诸多元素也掺杂了进来。上海高清和方正科技不断地互相质疑，双方互查“祖宗三代”。2001年12月11日，上海高清开始“逼宫”，要求魏新辞去方正科技董事长、总裁职务，并提请2002年1月22日在广东东莞召开方正科技2002年第一次临时股东大会。但到了1月22日，高清却不战自退。

据估算，上海高清已经为这场资本战争投入了近5亿元资金，它目前已骑虎难下，进退两难。进的话，它需要更大的资金支持，而其盟友的资金链已经有了松动的迹象。即使上海高清继续增持股份并超过北大方正，要想作出某种改变，也必须先修改章程，并取得2/3的股东投票同意才行，而要做到这一点几乎不可能。如果抽身而退的话，高清会输得血淋淋。自举牌以来，大市一直在下滑，沪市在2002年1月21日更是跌到了1366点，方正科技每股也跌到了21日的10.84元，对于每股举牌成本在13元左右的高清而言，可谓代价惨重。

但方正也难言胜利。从裕兴到高清的两番举牌，三无板块的方正科技给方正集团带来的起起落落，就像一块挥不去的阴云，一直笼罩在方正的头上。即使此番与高清真的是“不战而胜”，方正科技今后也难免再遭变数，谁能保证它不被第五次、第六次举牌呢。

对于在沪港两地拥有三家上市公司的北大方正集团而言，方正科技的股权纷争只是冬天里的一阵寒风拂面而已，真正让方正高层感到寒彻骨髓的，却是来自远在香港联交所上市的方

正控股的资本寒流。

2001年8月,方正控股发布的2001年中期报告显示:截至6月底,公司整体亏损额高达1.2亿港元。与此同时,方正集团旗下的另一家在港上市公司方正数码因上半年销售及行政开支大幅上升,公司亏损额度扩大至2200万港元,较之2000年同期亏损多增4.5倍。

方正科技股权纷争前途不明,方正控股、方正数码陡现巨额亏损,方正集团就这样在资本的寒流中度过了凄凉的2001年。而在2001年就要过去的时候,伴随着时西忠——这位在任不足半年的方正科技电脑公司总经理的离任,人事震荡的风波再次袭击方正。

从北大方正集团1998年控股延中科技以来,继冯沛然、童庆明、赵威、祝剑秋之后,时西忠已经成为方正科技电脑公司第五位匆匆下课的总经理。

在这次人事变故的背后,方正集团内部的权力争端若隐若现。与此前祝剑秋下课时多方利益争夺的惨烈状况相比,时西忠的离去可以用“悄无声息”来形容。之所以出现如此巨大的反差,原因在于,新任方正集团董事长魏新——一个全新的方正权力核心已浮出水面。

方正集团董事长魏新在接受记者采访时,印证了时西忠已在2001年年底离职的说法。不过,他矢口否认这是方正科技又一场人事地震。他说,这只是集团内部一次普普通通的人事调动,现在,时西忠本人已经投入到方正连宇这个项目的前期运作之中。“时西忠担任任何职目前尚未确定,但他的优点是长于运营。”魏新说。

时西忠出局的原因有着诸多版本。一种说法是,原因在于方正集团的有关负责人认为时西忠2001年7月底上任之际过于张



魏新：别说方正进入“后王选时代”

扬，大肆接受媒体采访，过于抢风头；另外一个版本是，原因在于时西忠和集团在个人股权问题上发生了分歧；而从方正内部传来的消息是，时西忠的下台缘自其与集团“顶头上司”魏新的冲突。

魏新于2001年6月出任方正科技董事长一职，五个月后，魏新登上了方正集团的权力巅峰：方正集团董事会一纸任命文件让魏新又戴上了方正集团董事长的头衔。

身兼数职的魏新正在成为方正集团新的权力核心。不过，摆在魏新面前的，是方正日趋松散的集团构架。方正内部人士说，由于缺乏统一的管理协调，包括上市公司在内的下属公司各自为政的现象日益严重，而离心力最强的当属方正科技。

要重树集团的权威，魏新必须首先摆平方正科技。一方面，方正科技的离心力来自其自身的“三无概念”，由此导致举牌事件的频繁发生；另一方面，在时西忠就任方正科技电脑公司总经理后，他与魏新并没有形成一个相对平衡的权力结构，而且，据

说这位1991年北大毕业后就投身于方正集团的职业经理人,对于集团的一些做法持有异议,而在方正科技融资方面更与魏新意见不合。

魏新欲加强方正集团对方正科技的控制力,无疑会与时西忠发生直接的碰撞。事实上,从角色上看,两人显然并没有处在同一层面上。魏新是方正集团董事长,而方正集团与方正科技是母子关系;而魏新同时又是方正科技董事长,他与身为方正科技电脑公司总经理的时西忠又是明确的上下级关系。这无疑是一出实力悬殊的对决,孰胜孰负显而易见。

其实,方正集团和控股下属企业方正科技的“裂痕”早已有之。早在“祝剑秋出局”事件中,时任北大方正集团副董事长的魏新在宣布祝剑秋的主要“罪状”中,最重要的一条就是祝为了谋求“游离于北大方正之外,企业搞独立王国”,不惜以“方正集团名义”到处拉票,企图以控制方正科技董事会来达到上述目的。而祝剑秋在任时也公开表示对于集团方面的不满:“一年多来集团的风波、震荡和调整的确给我们带来了一定的冲击,否则今天方正电脑的业务还会发展得更好一些。”双方纷争的焦点是方正科技下一届董事会的人选问题。集团方面一直与祝剑秋协商,希望祝能接受集团公司的意见,让方正集团总裁张兆东担任上市公司的董事长,祝剑秋则担任上市公司的常务副董事长和总经理。方正集团许诺,2001年年底,祝剑秋一定能进入集团公司的核心层。但时任方正科技代董事长的祝剑秋对于集团的安排并不满意,在他看来,卸下上市公司董事长的职务,是对于自身利益的一种侵害。

集团与上市公司之间的裂痕日渐显现。一位方正科技的内部人士透露,矛盾最激烈的时候,甚至集团公司和上市公司的领导在出差时都尽可能地避免乘同一架飞机。

回过头来看,在不足一年的时间内,魏新逐步从北大方正集团的幕后走向台前,而正是在这一时段,方正科技经历了裕兴、上海高清两次举牌事件。伴随着资本市场上各方利益集团实力的消涨,方正科技管理层人事震荡不断,不足半年的时间走马灯似的换了两任总经理,祝剑秋、时西忠先后出局。

出局后的祝剑秋执掌起一家叫朝阳科技的上市公司,这家公司在祝去之前是一家从事建材的传统公司,如今成为国内的IT新贵;张玉峰和渠万春主导着高阳——这一方正奥德最大的对手;赵威这位香港方正上市之初的高级副总裁去了大唐主管手机事业部;方正科技的第一任总经理冯沛然在折腾了一段互联网后成为裕兴信息产业的领军人物……

把方正这些年的低迷和惨淡归结于张玉峰与王选两个人持续不断的斗争,是我们研究之初没有想到,更是不愿意看到的。

与联想的柳倪之争相比,方正的张王之争波及面更大,影响的年代更为久远,对企业的伤害更大,也更让我们掩卷深思。

在科龙的案例中我们看到:企业教父离去后带来的权力真空对企业成长的毁灭性打击。在方正和联想的案例中我们看到:一旦企业有两个教父对企业更是灾难性的——联想今天还需要为当年的柳倪之争付出代价;而方正则刚刚走出这场由张王两个人主导的战争,元气的恢复还有待时日。

在我们的研究过程中,我们一直想找到张王在什么时候、因为什么而交恶。可遗憾的是,我们至今没能找到这个问题的正解。

我们所能找到的多为张王之间亲密无间的合作故事:张玉峰办北达公司的时候第一笔钱是王选从科研经费中给的十万元,方正第二任总裁想撇开王选等成立方正第二研究院时,当时

的常务副总裁张玉峰是挺身而出坚决反对的；张玉峰出任方正第三任总裁时北大到公司来开调研会，会上为张玉峰大声疾呼的是王选的大弟子肖建国……诸如此类的故事数不胜数，甚至好事者还为张王昔日黄金配找到一个理由：张玉峰是懂科学的企业家，王选是懂企业的科学家，两人相得益彰。

我们能找到张王交恶的缘由都不那么充分：是因为贺文而生？这位张玉峰亲自指定的接班人是方正历史上最短命的总裁，他在方正的经历在外人看来犹如闹剧，但为什么张玉峰和王选对贺文的判断大相径庭至今无解？是因为领导权而生？但在香港方正上市前夕，张玉峰将香港方正董事局主席的位置让给王选的故事多少为此做了反证；是因为张玉峰有众多经营黑手让王选顿生罅隙？但采访过张玉峰的朋友都感慨张是男人中的男人，如此一个个性鲜明之人，逻辑性和原则性应该不会太差！是因为1998年后方正技术开始不再领先，于是张玉峰卸磨杀驴？这种解释是最合理，但却是最不合情的。

最容易接受的理由是体制困境，正是因为学校政治的蔓延，让张王两人始终是面和心不和，最终分道扬镳。但就一个体制问题，就让方正陷入如此不断的折腾？方正是不是也太脆弱了点呢？

有消息说方正改制工作从2000年已经开始动作。这个号称“中国最大校办企业集团”的改制工作甚至惊动了国务院，专门成立的改制小组也已经进行了多次调研。据悉，北大方正集团的改制方案日前已经提交，正在等待国务院、教育部等有关部门的批示。

对应的问题可能更加尖锐，作为创始人的张玉峰会不会得到股权的补偿？这个问题涉及北大和方正新领导层对张玉峰的功过评价，也可能带来方正新的不稳定因素，而因健康原因引退

的方正老人王选在他的人生晚年得到这些股票又于事何补呢？

在目睹了两位企业强人两败俱伤的权力交锋后，也许留下的只是感慨两字。

浪淘尽千古英雄，是非成败转头空。

2000年的联想是销售的联想。斯巴达克方阵作为联想精神的代表被广为传诵,联想的高达标率备受称赞,此时的联想是一个将PC卖到近300万台这样一个数量级的联想。

2001年的联想是服务的联想。从“技工贸”到“贸工技”再到“技服贸”,联想人的词典里多了“服务”这个词,这个词甚至成为联想转型的立命之本。

2002年的联想是技术的联想。企业级研究院的建立,联想技术大会的召开,传递的都是这样一个信号。

2003年的联想刚刚起步,但“国际化联想”的口号已响彻云霄。有消息说,杨元庆在2003年年初台湾之行第一个主动拜会的就是明基的大老板李昆耀,向他讨教明基品牌国际化的经验。

从销售的联想、服务的联想到技术的联想,再到今天国际化的联想,联想四年来的变脸显得格外突兀,多少有些头疼治头、脚疼治脚的尴尬。而与此相对应的是,联想在香港股市上持续低迷。

联想,这一中国高科技企业的王牌公司,到底遇到了什么问题,让人不禁发问。

对于面临的困境,联想给出的理由是大势不好,对应的处方是要对大企业病开火,但真的这么简单吗?

一个大势不好就能让联想不知所措,那么,以前联想的辉煌只是建立在大势好的基础之上?按照这个逻辑进行推论,联想这么多年取得的成绩原来都是水中月、镜中花?

联想尽管已经长大,但其规模并没有大到患大企业病的程度,不应该也不会出现二次创业的问题!但事实却与逻辑相反。

研究联想的问题，绕不开联想历史上的两大纷争——柳倪之争和郭杨分家。我们的研究告诉我们，郭杨分家其实是柳倪之争的必然结果，而柳倪之争的出现，不应该仅仅归结于高科技企业中总经理和总工的冲突，而是中国企业与中国经济同步成长过程中的一个市场与技术抉择之间悖论的必然结果。这种抉择注定联想会有今日之困。

在大企业病这个问题上，华为和联想有着惊人的一致，两者都靠超强的市场能力在一个同质市场获得高速增长，都空戴着中国高科技标杆企业的帽子，却都对核心技术进行貌合神离式的追求，都不应该这么早就遇到二次创业的困顿，都是用大势不好来为自己过冬寻找借口。

早知今日，何必当初呢？

联想之路不能重复，我们也不敢奢求柳倪之争、郭杨分家会因为我们的解读而产生新的变数。我们只是希望，我们可以通过重温历史，去尽可能还原联想过去发生的一切，给联想今天的大企业病更多的理解空间，也给后人更多的启示。

联想的技术缺位

顺着倪光南所指的视线看过去，从创建计算所公司到1989年改名为联想集团，再到1995年，联想历来的口号都是“技工贸”。倪光南问：“大家在文件和讲话中都这样说，怎么到后来就变了？”

在1996年召开的一次会上，柳传志第一次把提倡了十年的“技工贸”道路改成了“贸工技”。柳传志说，这是他在与倪光南的矛盾发生后，痛定思痛的产物。

2001年，联想按照惯例举行了全员运动会。与往年不同的是，走在队伍最前面的是客户服务部，杨元庆赫然其中。杨元庆身体力行，坚定地走到了客户服务部，至少说明联想在未来的战略当中，要把服务放在首位。惠普的服务转型给联想带来了极大的启发，联想也希望能够把服务变成未来公司的核心竞争力，这没有什么可争论的。细心的人还会发现，联想运动大队垫后的部门居然是联想研究院。这一前一后、一显一隐正说明，联想在慢慢放弃“贸工技”，开始重视技术和服务。

杨元庆独立执掌联想之后，没有再提过“贸工技”，也没有提出要改变“贸工技”。但是2001年公布的联想新企业文化宗旨第一次利用书面文件说明了新联想对贸易、工业和技术的正面阐释，这句话说得平平淡淡：高科技的联想，服务的联想，国际化的联想。科技第一重要，服务第二重要，未来第三重要。联想的广告也明确说明了联想的新观点：联想走近你，科技走近你。简单总结一下就是：“技服贸”。

联想再不掌握能够依赖的核心技术，就会落入同质化陷阱和价格战，从而导致核心竞争力领域危机四起。从1984年到2000年，联想共申请专利授权231项，其中外观专利就占了128项，真正属于核心竞争力领域的发明专利仅为12项。从信息产业部科学技术司2001年6月公布的统计数字来看，联想不仅在专利申请量上远远落后于中国家电巨头海尔集团的1495件，在发明专利拥有量方面，联想也排在深圳华为、中兴通讯、海尔集团、长虹电子、上海贝尔以及清华同方之后，其12件发明专利拥有量仅仅相当于深圳华为的1/10。

北京上地信息产业基地现在的联想大厦旁边将矗立起一座新的更高的大厦，它是联想的研发大厦。研发大厦可以容纳几千名研发人员。虽然联想现在的研发人员只有一千多名，但这座大

厦只供研发使用。联想研究院院长贺志强说：“谁敢保证，未来几年我们用不完呢？”在未来三年内，联想承诺在研发上的投入将达到18亿元。

很多人都很奇怪，作为中国PC老大、中国高科技王牌公司的联想，为什么在核心技术研发方面如此不济？为什么直到今天才如此花钱来补上这一课。

一种说法是，联想1994年实行业务部体制，从此没了企业级研发，研发都放到事业部进行。事业部研发都是为了短期的销售目标，无法进行一个公司长期的技术积累，这一直是柳传志的一块心病。

作为联想最大的事业部，联想PC在1999年拥有研发人员为120人，每年研发投入2000万元，研发目标以产品设计和工业设计为主。1999年的这几个数字比起联想PC 1994年草创时的二十多个人、每年投入几百万元翻了好多倍，但这个数字却很难支撑起一个高科技企业。

问题是，联想为什么会放弃建立企业级研发呢？在联想的文化中有著名的三个“不能干”：没钱赚的事不能干，有钱赚但是投不起钱的事不能干，有钱赚也投得起钱，但是没有可靠的人去做的事也不能干。

那么，企业级研发迟迟不上马的理由应该属于三个“不能干”中的哪一个呢？

是没有可靠的人？倪光南离去后联想难道就找不到一个人接班吗？按照联想的说法，陈大有、曹之江都是不亚于倪光南的科学家，那么，他们应该有能力接起倪留下的担子。是曹之江们力不从心，还是联想本身缺乏对研发大投入的决心呢？不可得知。

1998年，联想曾经与计算所合作建立联想研究院，但没有成

功。在双方和平分手后，此时已经在香港任QDI常务副总经理的贺志强接到柳传志从北京打来的电话：“你赶快回来搞研究院。”“要服从组织安排，不能提个人要求。”贺志强飞到北京，开始和联想研究院原院长高文交接。

与计算所合作建立研究院，起初的目的是想利用国家投入做联想的研发。经过一段时间的磨合，联想才意识到它不可能像管联想一个部门那样管联想研究院，计算所作为国家级研究院有自己的方向和主张，不可能跟着联想走。

柳传志1999年在接受记者采访时说到：企业做不到50亿美元不要谈核心技术层面的研发。柳传志没有食言，今天把联想和神州数码的营业额加在一起，整个联想相关企业接近50亿这个规模，联想也开始做核心技术层面的研发了。

不过，由此引发的问题远不止于此。

是什么让柳传志在柳倪之争后为联想设计一条“贸工技”的道路？又是什么让柳传志否定最初提出的“技工贸”？仅仅是因为他和倪光南之间的个人恩怨？如果不是这样的话，又为什么在长达六七年的时间里不进行企业级的研发？是因为建立企业级的研发会让事业部产生依赖，从而放慢联想发展的脚步？如果是这样的话，难道柳传志在若干年前就已认识到分销（贸易）和自有品牌（工业制造）是两个迟早会见底的金矿，事业部制的推进只是为了更好更快地加速这一采掘过程？如此，最后的分拆是不是可以理解为在柳传志的计划之中？如果这些假设成立，对应的问题是：柳传志是什么时候领悟出这些道理的？他是怎么得出这些道理的？如果让他抛弃个人恩怨，在他心中，贸易、技术、制造、服务该怎么排序？

我们的研究发现，柳倪分手后柳传志并没有对联想的业务进行大的调整，而是顺其自然地发展起代理业务和自我品牌两

块大的业务。很多人把这个理解成柳传志的性格使然,我们的研究则是:这基本上是中国王牌企业们的一种自然选择。在20世纪90年代的中国经济浪潮中,更多的是你无我有的问题,还没到你有我精的地步。在这种大的背景下,做什么都能赚钱,关键是怎么去发现乃至创造出属于企业的市场,因此,技术人才让位于市场人才是再自然不过的事情。华为以及长虹等我们这本书中的其他企业也清一色地做出了重市场轻技术、用市场统领技术开发的抉择。在这种抉择的背后,你可以说是中国企业的集体短视,但我们更愿意理解成是中国企业在彼时彼地能做出的惟一正确选择。

下面,让我们先回到联想的彼时彼地。

联想汉卡赚了3000万

1984年12月,中关村计算所主楼322房间,汉字系统研制组办公室,倪光南坐在靠窗的一张桌子前,忙着LX-80汉字系统向PC的最后移植工作。刚刚成立公司一个多月的柳传志、王树和、张祖祥敲开了322的房门,满脸堆笑地坐到倪光南桌前,邀请倪光南加入公司。

倪光南没怎么犹豫,就接受了邀请。倪光南说原因有两个:第一,倪光南1983年研制出来的LX-80汉字系统,授权四家单位推广,但到1984年底,近两年时间过去了,销量不到600台,倪光南迫切需要强有力的市场人才帮助他推广。第二,倪光南信得过这三个人。

一不做官,二不接受采访,三不出席宴请——倪光南答应加入计算所公司时,提了上述三个条件。在倪光南眼里,当总工不

算做官。倪光南还表示，他对钱、地位都不太在乎，最在乎的是将汉卡推出去。

倪光南提出这些条件的出发点是，尽量少参与和研发无关的事情，免得浪费时间。柳传志等人满口答应了倪光南的条件。

在办公室请完倪光南，柳传志还不放心，对张祖祥说：“咱俩再去倪光南家请一次。倪光南看来问题不大，关键是他太太。太太工作不做好，倪光南也不会来。”柳传志、张祖祥两人在倪光南位于和平里的家里，又一次倾吐了如何重视倪光南之情，又一次表达了对倪光南这个人才的渴望。倪光南太太开始还是不太同意，后来，勉强答应了。

说起请倪光南，这里头还有段故事。话说当年，中科院计算所高级工程师王树和、柳传志、张祖祥等11人创办公司，创业之初，公司惨淡经营，柳传志等苦心焦虑。一天晚上下班，王树和与柳传志回家路上还在思索，终于萌生一个创意：“开发销售倪光南的联想式汉卡。”为了这个创意，两人你送我、我送你地边走边谈，竟到凌晨两点。

柳传志请倪光南之前，倪光南和信通、深圳中航技都有合作，信通当时比计算所公司大得多。它们给倪光南投了七八万元，用于购置两台计算机，开发汉卡。柳传志心里明白，倪光南和信通点头，和中航技点头，和计算所公司也点头，“只有我们自己多卖了汉卡以后，才能让老倪觉得只有我们和他一条心”。

所以，第一批200套汉卡，柳传志愿意承担生产任务，将元器件采购任务让给了信通。当时汉卡生产非常难，做印制板要跑很多家工厂，做了一次两次都不合格。在那时谁掌握了生产，谁就掌握了汉卡的命脉。柳传志急于为汉卡多做事，想通过为汉卡做事和倪光南紧紧地绑在一起。

汉卡做出来后，按协议，不管是谁卖的，利润都要平分。信通

是大公司,业务多,没拿汉卡太当回事,也没好好卖汉卡。而计算所公司是整个公司扑上去做推广,200套汉卡大部分是计算所公司卖出去的。

当时,柳传志强调的是“产供销一条龙”,他和倪光南一起出去推销汉卡。就是在这个过程中,柳传志和倪光南形成了亲密无间的合作关系。

据说联想汉卡为联想赚了两三千万元,不过,联想汉卡不是最赚钱的汉卡。我的朋友、上海最大的软件经销商——上海茂立软件公司总经理毛建伟的记忆中,最赚钱的汉卡是由求伯君开发的方正汉卡,据说至少给方正赚了一个亿;巨人的史玉柱开发的巨人汉卡也有超过联想汉卡的业绩,大概有方正汉卡一半的市场份额。联想汉卡在市场上只能排在第三第四的位置。至于原因,柳传志给出的解释是为照顾倪光南的情绪,遏制联想汉卡向软汉字发展,以致联想没有赚到在汉字系统应该赚到的大笔利润。不过,对于联想来说,对于一个新兴的高科技公司来说,对于一个20世纪80年代的创业企业来说,这一桶金实在不能算少。

让联想汉卡没能挣到更多钱的原因据说还在于倪光南与李勤之间的配合不爽,这一问题在方正汉卡的销售之中也曾出现。原因是,汉卡一个新版本推出来,必然会有很多考虑不周的地方,到了市场上后,客户会反馈回来很多意见,工程师根据这些意见进行修改,好不容易使新版本在技术上稳定了下来,但到了能够大量销售的时候,倪光南又拿出了一个新的汉卡型号,而这个新型号又要有一个新的稳定过程。作为企业,在老型号还没有赚够钱的时候,新型号按道理是不能推出的。而作为研发人员,当然急于展示自己的最新成果。因此,在什么时候推新品上,李勤屡屡和倪光南产生矛盾。

当时负责销售方正汉卡的张兆东和负责开发方正汉卡的求

伯君曾经也在类似问题上闹过别扭。不过,吵归吵,大家都是为了汉卡更好地销售。

这时候的倪光南和李勤以及柳传志之间可以说是处于蜜月期。

代理 AST 推出 QDI 主板

联想的贸易之路是从倒腾彩电、旱冰鞋开始的,这时候的联想甚至还不如中关村的许多公司。

联想真正倒腾高科技产品是从IBM PC开始的,但没有IBM代理资格,是通过关系从香港中银集团电脑部办的四维公司那里“拿货”。中银集团买了很多IBM大机器,IBM就让四维当IBM代理,在1985年,能代理IBM就能赚钱。联想和四维的合作方式是联想在国内为四维找客户,利润两家对半分。柳传志亲自负责这项业务。不过,这项业务让联想做得很不爽,一个是里面关节多,受人白眼;另一个是由于四维是国有企业,速度太慢,并非理想的合作伙伴。

这时候,香港导远公司的老板吕谭平找到联想谈合作,这是1985年下半年。

当时联想很小,中关村有名的是“两通”、“两海”,但吕谭平觉得和柳传志能够谈得来。“可能都是搞技术的吧,”吕谭平认为,“我和柳总都是单纯的工程师生意人。”

联想挣的第一笔奠定联想基础的“大钱”,就是1986年4月从吕谭平那里代理的500台IBM机器。这笔生意,柳传志将吕谭平的利润压得很低,只给了吕谭平5%,吕谭平认了。

后来,联想又同吕谭平做了一单兼容机生意,一共50台。但

这次机器的质量不好，联想找吕谭平，吕谭平给换了，联想因此觉得吕谭平这个人很讲信用。

几经交往，吕谭平从众港商中脱颖而出，在柳传志心中树立了信誉。

1987年底的一个下午，柳传志拨通了吕谭平的电话：“吕先生，你考虑一下，咱们两家可以合作办一个公司，将饼做大。”

吕谭平撂下电话，就去和自己的合作伙伴吴礼益、张立基两人商量柳传志的提议。吕谭平和吴礼益、张立基也就是《联想为什么》里提到的三个香港年轻人。

吕谭平久在国内做生意，接触的公司不少，但有些公司生意做大了，“就有点瞧不起别人”，有些公司做生意不讲信誉，不付吕谭平货款，害得吕谭平四处追款。和联想合作之前，吕谭平的国内生意一共亏了100万港币，都是因为收不回钱。而吕谭平通过同柳传志的生意和交往，信得过柳传志。

想来想去，吕谭平答应了柳传志的要求，彻底和联想绑在了一起。

1988年之前，北京联想主要代理IBM PC，但是IBM后来主推的“微信道”技术极不成功，加之IBM又在日本做了一个所谓的“汉字PC”，和联想汉卡存在冲突，联想产生了更换门庭的想法，四处寻觅新的代理机会。在吕谭平的推荐下，联想决定代理AST，这也是香港联想成立的第一件大事。

香港联想和AST很有默契，因为吕谭平在AST早就“有人”，AST亚太区经理中很多人都在导远干过，是由于1985年国内银根紧缩，生意不好做，导远收缩，这些人才去了AST。所以，此时吕谭平特别容易和他们沟通，知道他们的喜好以及风格。

香港联想可以做到让AST亚太半个月不向外销售机器，而自己慢慢出机器。这也就是所谓的联想AST策略联盟之一。

从1987年起,北京联想开始试推AST,一下推开了,中关村满街都是AST代理。1988年,有了香港联想的平台,第一件事情就是将AST PC代理做大。北京、香港联手也有了做大的条件——香港联想有北京联想保底市场撑着,就敢向AST多订货,开始一个月订1000台,后来一个月订3000多台,反正北京联想能卖掉。一个月卖不完,就卖两个月。当时PC不存在价格老跌的问题,不太怕压货。

香港联想不仅将AST PC批发给北京联想,还给国内其他代理商供货,进货量大—价格低—出货量大—进货量更大—价格更低的良性循环形成后,香港联想几乎垄断了AST在国内的市场。香港联想当时代理AST机器毛利可以达到20%到30%,一年赚了1200万港币。

到了1989年,香港联想代理AST PC的业绩是2亿元的营业额,利润差不多2000万元。

联想在汉卡之后找到了新的增长点。

香港联想做的第二件漂亮事情是:上马QDI主板。

一个做板卡的朋友蒋国辉找到吕谭平,表示愿意和香港联想合作做板卡。

吕谭平问柳传志:“有没有兴趣向板卡制造业发展?”吕谭平说动柳传志的理由是:“单靠国内市场,有经销商的风险;光靠做贸易,一条腿站不稳。”所以,“要把业务分成海外和中国大陆两块”。柳传志很放手地对吕谭平说:“你去谈吧。”

在新的合资公司里面,蒋国辉将自己的板卡厂合并进来,占45%股份,香港联想占30%股份,北京联想占25%股份。香港联想中有吕谭平们的股份,北京联想的股份中没有吕谭平们什么事,柳传志在用“蚕食政策”增加北京联想在香港的股份。选择QDI增加北京联想股份,是因为做工业一直是计算所出身的柳传志

们的夙愿，所以，要在里面“说话算数”。

倪光南带着十几个北京工程师来到香港，设计板卡。商人出身的吕谭平开始和技术出身的倪光南进行磨合。

板卡设计之初，解决了一个问题，又产生了另外一个问题，因为没有一套系统性的测试。QDI第一个测试标准，是吕谭平和技术人员一起制定的，“我相当于半个R&D的副总裁，早上十点钟开会一直开到晚上，天天在开会。北京的工程师技术都非常好，但我要向他们灌输商业观点”。

两年之后，QDI开始赢利。到了1992年，QDI挣了1000多万元。

此时的联想，“技工贸”中的工和贸开始发威，工业制造上有QDI主板，贸易上有AST PC。而此时的联想汉卡开始走下坡路，其实不只是联想汉卡，整个汉卡市场都开始萎缩，金山和巨人汉卡都相继退出历史舞台，中国计算机历史上的汉卡时代也在1992年前后画上一个句号。事实上，也就是从1992年起，柳倪之间结束蜜月，开始相互说不了。

1992年前后 柳倪分手前奏

对于柳倪交恶，一种被广泛认可的说法是 柳是一位有科技背景的企业管理者，倪在学术上有一定的成就，分歧的实质是领导权的问题。主要表现在三个方面：一是企业内部研发应该以什么原则命题，二是应该有怎样一个研发立项程序，三是这个题立不立由谁拍板。当时柳传志认为在企业内部命题应该由两个基本因素决定：第一，这个技术将来能不能变成可卖的商品，如果做不到这一点，企业不能定题；第二，这个能变成可卖商品的技

术,公司有没有财力来支持,如果没有,也不能定。倪认为技术问题应该由技术专家来拍板,柳认为应该由老板来拍板。

不过,这个说法没有能解释1985年到1994年这十年,柳倪何以度过一段企业蜜月。

在一篇《柳传志心中永远的痛》的文章中如是写道:

在1990年,倪光南认定要开发的项目,别人怎么说都不行,柳传志、李勤当时也提不出反对意见,也认为倪光南说得有道理。

到1991年、1992年,柳传志、李勤慢慢理出了“贸、工、技”的思路,觉得倪光南立项太多,几十个项目一起上,联想能力跟不上,技术无法变成钱。第一个冲突,发生在1992年春节,李勤要设总工办,建立立项制度,定出研发的指导思想。李勤当时明确提出,研发是种“西瓜”,还是种“芝麻”?提出研发“是不是应该有重点?一年是不是就做有数的一两个重点项目?”来和倪光南商讨。倪光南不同意“芝麻”、“西瓜”的提法。倪光南认为,科学上很难分清楚,哪是“西瓜”,哪是“芝麻”。李勤说:“怎么不好分?就按投入的资金的规模分。”最后大家都不吭声了。

晚上,倪光南给柳传志打电话,提出辞职,说“总工我不当了,立项审批我不同意,成立总工办我不同意”。第二天早上,又和李勤说了一遍。柳传志、李勤很快妥协,本来已宣布曹之江做总工办主任,只好找个理由,收回任命。辞职事件,尽管以柳传志、李勤妥协告终,但李勤还是坚持住了研发立项审批权。

根据上述表述,倪是在1992年前后失去对项目的主导权的。

关于倪光南的贡献，公认的主要是在任期间开发出联想汉卡和联想微机，这两样分别获得了1988年和1992年国家科技进步一等奖。把1992年前后作为柳倪从蜜月到分手的分水岭合情合理。

很多人都很纳闷，中国IT业为什么越到后来越少划时代的产品。1999年秋天，我在《电脑报》头版发表的《中关村问题》中也发出同样的感慨：

十年前，王选的激光照排系统把国外同类产品赶出中国出版市场；十年前，王缉志的四通打印机一度成为计算机的代名词；十年前，倪光南的联想汉卡为中国计算机界赢得了国家科技进步奖；十年前，严援朝的CCDOS、王永民的五笔字型、吴晓军的2.13、求伯君的WPS在中文信息处理方面的卓越贡献让微软的中文DOS6.22成为一个失败产品。在那段时间里，中关村技术创新的确令世人瞩目。可十年后的今天呢？不论是鲍岳桥的联众，还是丁磊的Web mail系统，都无法达到前辈的高度，我们很难找到当年那样激动人心的产品。

原因要从历史里去找，20世纪80年代初期，微电脑技术刚传入中国，但是由于没有汉字处理能力，其应用范围被大大地打了折扣，这时全国的电脑工作者都在汉字处理上进行各种开发研究，汉字输入、显示、打印、字库等软硬件新技术不断推出。这时，像倪光南等拥有专业积累和科研突破的科学家的加入，无疑让中关村做贸易的企业面貌焕然一新。

1961年于东南大学毕业后到中科院计算所工作，倪光南一直从事计算机及其应用领域的研究开发，首创在汉字输入中应用联想功能。1984年12月，受柳传志等人邀请，加盟计算所公司

(联想前身)。倪光南后来也表示,不能只看到计算所给了联想20万元,还要看到计算所把几十年的技术积累也作为无形资产投给了联想。

根据报端记载,倪光南与柳传志第一次产生大的分歧是在是否上马专用集成电路设计中心上。这点当事双方都表示认可。不过,在这个影响联想以及他们本人命运走向的项目上说法众多,让人难辨真假。

一种最常见的表述如下:1994年倪光南提出要进行专用集成电路专用芯片的设计,组织一个研发中心,工作方式是将中科院计算所一些在国外留学做专用集成电路的学生召回国,每人年薪10万美元,跟国内的人员一起做。但这个想法存在这样三个问题:一是有没有一个称职的管理整个研发过程的人;二是有没有市场;三是美国回来的人工资高,国内的人工资低,文化上如何兼容。这三点都没有一个好的解决方案,倪的提案被否决了。

但据业内人士回忆,这个项目是联想和上海长江集团、复旦大学联合上马的,并非是联合中科院的留学人员,也没有所谓年薪10万美元的提法。支持这种说法的是下面一条新闻:

1994年4月26日,联想、上海复旦大学和上海长江集团签署了联海微电子设计中心(简称“联海”)合作意向书。当时的上海市副市长陈至立亲自接见了三方负责人,表达了上海市的全力支持。

如果这条消息属实的话,那么联想在合作中投资额会相对较小。复旦大学专用集成电路与系统国家重点实验室,是国内惟一专门从事集成电路设计研究的国家重点实验室,当时,投资已达180万美元。还有一种说法是:1994年下半年,倪光南进一步为

联想争取到了经贸委多媒体技术产业化项目的1100万人民币的拨款和数千万元的贷款。如是这样,完全解决了向“联海”集成电路设计中心的投资资金问题。

不同版本的产生,本身说明柳倪之间出现了问题。

联海最终流产,这件事情据说给倪光南造成很大的伤害,因为香港媒体已经报道此事,而且协议也已经草签,铁板钉钉的事情成为水中捞月,实在是出人意料。

跟着,倪光南要求将程控事业部改成子公司。当时程控事业部有80人,是仅次于微机部的第二大部,由倪光南学生领导。柳传志认为,程控事业部本身就亏得厉害,变成子公司完全没法控制,坚决不干。倪光南和柳传志大吵了一架,倪光南指责柳传志不能提拔年轻人,不肯放权,柳传志无动于衷,气得倪光南出门时和柳传志喊:“我坚决和你干到底。”

倪光南提出成立程控交换机公司的理由今天看起来很充分,华为的成功就是最好的理由,而联想当时的实力远胜于华为,起步时间也比华为晚不了多少,在技术积累和人才贮备上更要强上很多。但现实主义的柳传志的理由同样充分:当时,国外厂商冲击国内市场,国家为了保护民族工业,给了国内两家企业买方信贷。在没有国家支持的情况下,以联想当时的财力根本没有可能。据说联想之前已经赔进去1000多万元。

现任联想研究院院长贺志强曾经在倪光南手下工作过三年,在他眼中,倪是一个非常好的科学家,“我从他那里学到了怎样把握技术发展方向”。

能在十年前看到程控交换机和集成电路市场潜力的倪的确是位了不起的科学家,甚至有人设想,如果当年联想上马了这两个项目,今天的联想绝对不会困窘到只有服务转型这华山一条路上。但历史不能假设,更不能由此而改变。

有记者大胆提出这样的命题：到了倪光南回联想的时候。尽管倪光南回联想的可能性并没有随着柳传志的退位而增大，在联想技术权威极度缺位的今天，这个建议更像是个黑色幽默。

1995—1999 年 柳倪拉锯

1999年9月2日上午，中国科学院一间会议室，联想集团控股公司的高层人士在这里约见记者。跟往日联想那些以热烈欢腾而著称的活动迥异，今天的气氛有几分压抑，人人表情严肃。

尽管会议主持人事先一再声明，这并非一个新闻发布会，而仅仅是一般的信息交流。但是，当联想集团控股公司董事长曾茂朝宣布“联想董事会决定从9月1日起对倪光南同志进行解聘”，敏感的记者立刻意识到这是个大新闻。当天《北京晚报》的标题是“联想高层裂变”，第二天看报纸的人都知道联想炒了自己的总工、董事——中国工程院院士倪光南的“鱿鱼”。

熟悉联想的人都知道，1999年的解聘会更多是对倪光南多次上告终未果的一个反击。柳倪分手实际上是在1995年，也就在1995年后，联想的口号从“技工贸”改成了“贸工技”。

花开两朵，各表一支。1995—1999年的倪光南处于不断的上告中。倪的主要一个攻击点就是香港联想的亏损问题以及其中可能产生的经济问题。

倪光南怀疑柳传志在香港联想中可能存在猫腻很容易理解。在本书的四通一章中，有这样的描述：

为什么香港四通会成为四通的一个小金库呢？这是因为当时打字机的部件，包括汉字字库芯片都是从日本经香

港转到内地。当时,在中关村仅一套芯片就卖到800元,但实际价值只有15—20美元。香港四通名义上以35—40美元进口,又以50美元卖给四通,这样物价局只查从香港到北京之间的差价,并不溯及香港四通真正的进口价。香港四通实际上已经为四通截留了一部分资金。当所有的芯片和部件到北京四通玉泉山下的打字机厂时,全部价格是680美元。但是打字机厂并没有直接负责经营,而是管组装。它卖到四通自动化事业部的价格是8000元,事业部再以10500元的价格卖到四通各地分公司,最终到用户手上的价格则成了13500元。

这种“国际运营加渠道叠加”的财富放大效应是真正造就“四通神话”的根本原因。这大概也是一段时间内,多数中关村高科技公司崛起的秘诀所在。

因此,我们如果要分析产品型中关村公司,就必须分析其渠道设计,尤其是香港公司是由谁来运营的,这是问题核心所在。

再加上柳传志的父亲当时也在香港的一家中资银行工作,大环境和小环境都让倪对香港联想疑问多多。

不过,柳传志最终查明是清白的。跟倪润峰、赵新先一样,柳有着极高的政治觉悟,这种觉悟保证了柳传志最终没有成为李经纬。

恰逢此时,香港联想又开始从赚钱转向巨亏,此时的柳传志做出了一个影响他个人也是影响联想百年的决定,将北京联想和香港联想进行整合。

这一决定,让香港联想和香港四通一类的企业划清界限,让柳传志不再因两线作战而心力交瘁,也因时运造就了杨元庆和郭为两位少帅。不过,两位少帅的同期崛起,让联想走出柳倪之



柳传志依然是联想的舵手

争后又不得不面对郭杨分家的窘境。

在北京联想和香港联想整合这个大工程中，柳传志是总指挥，而郭为和杨元庆则各自在香港联想和北京联想一摊中扮演不可替代的重要角色。

郭为帮助柳传志摆平了香港联想方方面面的关系；而杨元庆则领衔做起了联想PC。到北京联想和香港联想两地整合的时候，杨元庆的联想PC事业部已经做到了全国第一，连年增长率100%以上，成为北京联想的最大支柱。也正是有联想PC这样的优质业务注入，香港联想才最终从亏损中走出。

杨元庆领衔出征做 PC

历史总是有这么多的不经意，联想PC一开始本是个多少有点为了争口气的产品，最后却做成一个足以载入中国经济历史

的划时代产品。

1988年底、1989年初，李勤、柳传志与AST高层商量做联合品牌的PC一事，AST很傲慢：“我到中国来，还没有一家企业能在技术上和AST合作。”

和AST做联合品牌没成，还碰了一鼻子灰，联想就没再和其他大公司谈——AST这个当时还比较小的公司尚且不肯，HP、IBM就更没可能了。据李勤回忆：“他们当时找联想，就是想让联想多卖他们一些机器，没别的目的。”柳传志、李勤、倪光南商量做联想PC一事，分析的结果是：北京联想既做AST代理，又推联想品牌的PC。最坏的情况是“AST认为我们产生了二心，不好好供货，联想品牌没打出来，AST也做不成了”；最好的情况是“联想品牌打了出来，AST也能接着做”。李勤坚决主张做联想PC，不再做AST；倪光南也主张做联想品牌的PC。

就这样，北京联想分出一个事业部专门代理AST PC，而把主要精力用在了自己品牌的PC上。AST开始不以为然，双方僵持到1990年七八月份，AST沉不住气了，回头找到联想，问能不能重新开始做联合品牌的PC。李勤对他们说：“市场，你们比我清楚，时机特别重要，时过境迁，这事再谈也没有什么意义。”

整个1990年，联想一共售出2000台PC，到七八月份，才卖了1000多台。尽管数量非常少，但李勤觉得前途特别光明。“到1990年再和他们做联合品牌，在国内市场上也未必占到多大优势。再说，他们居高临下，从自尊心上，我们也懒得接受这种谈判。”李勤“非常感谢”地将AST送走了。李勤嘴上尽管很硬，但是他心里清楚，当时主要的赢利手段还是代理，汉卡已经不赚钱了，板卡业务有赔有赚，以赔为主；放弃代理，而联想PC万一做不起来，“赢利从哪里来啊”。当时PC还没有进入OEM时代，主板部件都要自己投入研发生产，做不出PC的可能性也是有的。

现在看来,联想冒这个风险是值得的。

但联想PC一开始做,果然质量不好,管理上也不顺,出了很多问题。1991、1992、1993年打不过国外品牌,不仅是因为“外国品牌厉害,自己能力上也差点劲。我在香港为北京这边着急,老同志能力上不来,没有新的战略想法出来”。

这时候,一个叫杨元庆的年轻人进入了柳传志的视野。

杨元庆1989年研究生毕业后来到联想集团工作,表现出色。1991年,出任联想集团CAD部总经理,自上任后,该部的经营额每年均以超过100%的速度增长,多次获得美国惠普公司的“全球最佳代理奖”。1993年整个大背景是联想第一次没有完成任务,因此杨元庆的100%显得弥足珍贵。为此,他于1993年荣获中国科学院的“优秀青年奖”,并成为享受国家特殊津贴的专家。

1988年,柳传志坚决在联想贯彻“大船结构”,是因为此时联想在各地的子公司不听北京总部号令,自顾自地“划自己的小船”,甚至出现贪污腐败行为。

“大船结构”将权力收归集团之后,“小船”是划不成了,但下面也没积极性了。1993年,联想第一次没有完成任务。

1994年,为解决“大船”笨拙问题,柳传志提出“舰队模式”,以释放各条“小船”的活力,但同时又用统一的财务将各条小船“拴”成舰队。硬的维系建立之后,柳传志开始组织联想高级干部培训班,做文化上的工作,将办企业的思想和思路统一起来。

就是在这个背景下,柳传志决定起用杨元庆做联想PC。

还有一种说法是:1994年,担任CAD部总经理的杨元庆恰逢有以访问学者身份出国深造的机会,柳传志起先也同意杨元庆出国学习,以便今后更好地为联想服务,但1993年底的危机促使柳传志下决心立即起用杨元庆。

关于杨元庆做联想PC的另一个版本则是,杨元庆看到联想

PC一直做不上去,很着急,于是毛遂自荐。这种版本的可信度在于杨元庆有很强的PC情结。

不论是柳传志为了挽留杨元庆还是杨元庆以优秀的业绩打动了柳传志,结果是1994年,杨元庆成为柳传志“舰队”中的一条“战舰”——PC号的领军人物。当时的PC号并非联想装备最精良的“战舰”,那时最好的“战舰”是AST代理和杨元庆之前所在的CAD代理,那时,联想PC的人均年收入为3万元,AST代理和CAD代理的人均年收入则可以达到6万元。

1994年3月,杨元庆接手联想PC的时候,PC并不是联想最核心的业务。在1993年,联想PC的年销量仅为2.5万台,在柳传志心目中,很多业务比PC赚钱。

杨元庆今天的联想总裁,是他自己打出来的。1994年,杨元庆将联想PC销量提高到4.2万台;1995年,提高到9.8万台;1996年,达到22.8万台,成为中国市场占有率第一的PC品牌。直到此时,联想才将联想PC业务装进香港上市公司。有了北京优良业务的注入,联想股票稳住了阵脚。

杨元庆前进的步伐并没有停止。1997年,联想PC攀升至46.3万台,1998年79.1万台,1999年147万台,2000年261.8万台。

但到了2001年,形势却急转直下。基于前几年的快速增长,2001年,终于当上联想总裁的杨元庆将目标定在了370万台,但是到2001年下半年,杨元庆就意识到完不成任务,自己将任务调低到了313万台。这同样是个了不起的数字。

从这个意义上讲,联想最终归到杨元庆名下也是理所应当的,这个江山多半是杨元庆自己打下来的。

为什么是郭为

在联想历史上,和杨元庆齐名的人很多,皮卓丁、许志平、陈俭、王平生等等,可他们都没有像郭为一样分到“半壁江山”,这又做何解释呢?

还要从历史中寻找答案。

倪光南的离去,也变相让联想的技术实力受到极大的削弱。1994年后的联想也开始走上一条新的道路:先做贸易,兼做制造,积累资金,扩展渠道,再上品牌,然后做核心技术层面的开发。简单地说,是先上规模,然后再有技术方面的核心竞争力。

要做贸易,香港联想业绩就是晴雨表;要做制造,惠州的QDI主板基地就是跳板。而就在这个当口,香港联想和QDI都先后出了问题。

1994年3月,柳传志离开香港,回北京和倪光南“打仗”。柳传志知道此次回北京一时难以脱身再回香港,临行前,他反复对吕谭平说:“今后一段时间,我要将全部精力放在北京,香港就交给你了。”

此前,吕谭平虽然名义上是香港联想总经理,但实际上只是QDI总管,香港联想整体调控由柳传志亲自负责。

不得已将整个香港联想全交给吕谭平,柳传志总有些不放心的。柳传志再三要求吕谭平:“一定要坐在总经理的位置上,QDI另选人专门负责。”“你只能采取帮助的方式进行管理,不能事无巨细亲自去管。”QDI是吕谭平一手做起来的,有亲生儿子一样的感情,柳传志怕他放不下。

联想美国分公司的David容被召回掌管QDI。David容能力很

强,个性也很强,而吕谭平习惯凡事一定亲自管,将帅难免失和。

1995年,内存价格一度在两个月之内由16美元/M降到2美元/M,而此时,吕谭平和David容“打了两个月架”,16美元/M进的内存条放在仓库里没有人管,仅此一项就造成了几千万甚至上亿元的损失。

有必要补述的是,1994年是联想最困难的时候:与AST的关系若即若离,联想PC也正在爬坡,前两年赚钱的QDI主板也开始亏,联想在香港上市后遇到金融风暴,每股掉到0.29元。强硬的柳传志和倔强的倪光南之间的故事在这个背景下上演,多少有些沧桑。

柳传志此时可谓腹背受敌。

不得已,柳传志将爱将郭为从大亚湾工地调到香港。

在联想,郭为是一个以擅长整合著称的人。他的整合经历包括1990年,联想分公司体系状况非常不好,郭为受命整合18个分公司的业务。要面对异地“已经烂掉的队伍”,要把原来的总经理从领导岗位上撤下来,这可不像写几篇文章、卖几台机器那么简单。据郭为回忆说:“在重庆我要整顿他们,他们就威胁我,要把我扔到嘉陵江里去。在成都,有人打电话威胁我,说我在北京的家庭会怎么样。但我只有一个信念——邪不压正。18家公司整顿下来,对我的心理是一个考验。”结果,18家分公司中10家统一到了大的目标上,而且在这个过程中,分公司业务一点都没有滑坡,也没有亏损,所销的联想PC占整个集团的55%。郭为在1994年到1995年任集团公司大亚湾工业公司总经理期间,重整大亚湾科技园区的“半拉子”工程,建设资金比正常预算节约30%,节约材料费和施工费2000万元。

不过,香港联想可是块难啃的骨头。1996年香港联想亏了1.9亿元,股票掉到每股0.29元。香港联想当时有14家子公司,郭

为一个人管了11家,既要给这些公司“止血”,又要和吕谭平、吴礼益们协调好关系,郭为觉得自己像是个“地下工作者”。“有时候,我和吕谭平、吴礼益意见并不一致,但他们还是一把手,我要听他们意见,我还要对事情的成败负责。明明不是我的想法,我还要去做,而且还要做好,太难了。”

亏损,吕谭平心情也不好,当时很不给人面子,很多北京来的同事都挨过他的骂,惟独郭为没有。郭为和吴礼益他们处得也很好,而且,还向吴礼益学会了怎样和外商打交道。在吴礼益身上,郭为明白了“做生意其实是一个人和另一个人相互理解沟通的过程,彼此信任了,很多策略性的东西就会在一起谈,彼此知道了策略,商机也就出现了”。郭为还向吴礼益学会了做生意的“太极拳”,“人家给抛过来一个球,不直接去接,需要迂回”,等等。

郭为说,他能和香港的先生们处好关系的前提是“透明”。“所有的合作都处在‘信’与‘不信’之间。大家在桌面上都会说,你要相信我啊,你不相信我,这事怎么做。但怎么才能做到信任,信任的前提是透明的环境。”“联想和吕谭平、吴礼益他们的合作本意不是等联想长大了,将他们踢出去,而是大家为了共同成长,将各自的优势往里扔。在成长的过程中,我们很希望了解他们,我们也很open,让他们了解我们。”

有篇文章这样比较杨元庆和郭为,杨元庆管理上像柳传志,郭为政治上像柳传志。

圆通而不失原则的处事风格让郭为游刃于香港联想,1997年,香港联想和北京联想整合。这个整合的结果实际上把香港与海外做贸易,然后再与内地做贸易的模式变成了内地直接与海外做贸易。香港联想和北京联想整合过后不久,郭为也回到了内地,执掌起联想科技。

有说法是郭为在联想初期的几次整合中得罪了不少联想的老同志。不过，柳传志通过给老一辈联想人香港联想股票的方式，给郭为、也给杨元庆腾出了位置。

这时候，一个不合时宜的问题不断被媒体提出，郭为与杨元庆，谁是柳传志的衣钵传人。

于是，也有了那场著名的联想分拆，郭为领导的神州数码从联想分拆出去，专门成立一个上市公司。

神州数码则成为联想的另一个翻版。有评论指出，其实神州数码更像当年的联想，同样是从贸易起家，最终走上一条工业制造和技术创新的路。

联想也从柳传志的联想成为了杨元庆的联想，一个只有工业制造的联想，一个缺少服务和缺少技术的联想。一个新联想，一个问题多多的联想。

说不清的分家

1993年4月1日，愚人节。郭士纳从埃克斯手中接过IBM权杖，担任董事长兼CEO之后，就力推IBM战略改革，通过加大服务力度，把一个老牌巨人拉出低谷。郭士纳满怀心事地向业界宣布：“电脑行业必须停止崇拜单纯的技术，开始注重技术对于客户的真正价值。简单说来，即客户第一，IBM第二，各项业务第三。IBM再也不能靠亮皮鞋和微笑来过关了。”

杨元庆的皮鞋当然很亮，但是他已经决定向郭士纳学习，向顾客俯首帖耳了。

很多人还对2001年誓师大会上杨元庆长达12页的报告记忆犹新。他在阐述新联想的发展战略时，不断地强化这样一个信

息 联想要做服务。

对于新联想遇到的问题，杨元庆开出的处方是联想要转型为服务的联想。不过，对新联想来说，服务之困却不是那么容易解开的。

联想从来都是个以硬件制造和市场营销见长的企业，尤其是在企业内部做信息化和系统集成的主力。2001年4月拆分出去成立了神州数码后，联想现有的技术服务人员从事的都是一般的电脑维修，根本提供不了IBM那种利润丰厚的高端咨询服务。这一点同急于转型的康柏和惠普非常相似。所以惠普急着开出60亿美元价码收购普华永道的咨询分部。这也足以理解联想为什么收购汉普。IBM能够成功的另一个原因，是它从大型机时代开始积累起来的技术研发实力和客户资源，连续九年IBM都是全球排名首位的专利申请者。而在这两方面，联想得分都不高。

在杨元庆感慨IT服务路漫漫时，一个叫郭为的人也在为自己公司的服务推广而苦思冥想。所不同的是，联想服务的核心驱动来自PC，而神州数码服务的核心驱动来自软件。

在许多分析师和管理学者看来，联想始于20世纪末的分拆实在无法理解。北大光华管理学院的两位学者许德音和王野青甚至认为，联想分拆，是中国企业管理官僚成本的无奈。这个多少有些专业的提法传递着业内大多数人的共同观点：理论上联想其实本不用分拆。

回到联想服务之困这个话题，本来，联想所需的经验可以通过与神州数码的联合操作得到弥补，联想所需要的队伍建设和服务工具可以通过神州数码超过500人的软件开发队伍进行补充，但很遗憾，两家公司已经分拆。

两家公司非但不能形成互补，还经常出现抢业务的情况。一

个经典的案例就是两家公司同时与中科健进行并购合作，让外人看足了笑话。至于在地方上抢系统集成的单子，更是家常便饭。

在联想的16年历史中有过三次大手术。第一次是在1993年，外国电脑巨头在中国市场占绝对优势，国产品牌面临生死存亡的严峻考验，柳传志大胆起用杨元庆，组建庞大的电脑事业部力挽狂澜。第二次是在1997年，香港联想巨额亏损几乎把整个集团拖入海底，柳传志断然将香港与总部合并，结果起死回生。第三次也就是2001年神州数码与联想电脑分家。柳传志在评价这次变动时曾说：“前两次重组都是危机关头，九死一生。这次分拆重组是我第一次主动的战略转型。”这种说法说得多少有些冠冕堂皇。

我们注意到，这次分拆其实分三个阶段。第一个阶段是1997年前后，联想分成联想电脑和联想科技，第二阶段是借互联网浪潮，两个公司分别改成联想电脑和联想神州数码，第三个阶段则是在2001年年中，神州数码分拆上市，细心的人发现，神州数码前的“联想”两个字没了。据说，把“联想”两个字拿掉，是因为杨元庆坚决反对，他的理由是容易造成品牌混淆。

三个阶段的提法也不一样。第一个阶段的提法是联想电脑做自有品牌，联想科技做分销，第二个阶段的提法是联想电脑要做中国的PC老大，而联想神州数码要做电子商务的中国老大；第三个阶段，联想则要做中国的IBM，而神州数码的目标更像中国思科，但都是以服务争夺市场的奶酪，寻求新的增长点。舆论喜欢这样区分两个公司，一个取得现在，一个取得未来。但随着整个IT大环境走坏，当整个行业成为一个应用行业而非朝阳行业的时候，现在和未来已经没有明显的界限。更何况两家公司都是上市公司，业绩和利润的压力都不容回避。

于是,也就出现了两个公司分拆不到一年,各自屁股就开始抢对方凳子坐的情况。关于这一点,可能是当时设计者和所谓的叫好者所没能想到的。

马后炮的问题是,为什么要分拆呢?联想+神州数码所面对的问题肯定比现在联想和神州数码分开少得多,也容易解决得多。

是因为人的原因?

谁也不能否认,郭为和杨元庆都是非常优秀的人才。在联想15周年大会上,柳传志曾经讲过这样一段话:“时间这个东西真是神奇。当我们在战场上死缠烂打、忘我拼杀的时候,时间是一秒一秒地度过;而当我们讲业绩、看变化的时候,时间是一年一年地度过。当年穿着蹩脚西装坐在最后一排伸着脖子听报告的情景仍历历在目,杨元庆、郭为孩子的形象还未消失,转眼间锐利的目光已变得安详与平静,孩子们也已成长为指挥千军万马、调度得当的少帅。”因两人而来的骄傲溢于言辞之间,父亲对儿子的骄傲,也莫过于此。

在柳传志心中,杨元庆、郭为都是宝贝。“有这样一个人,就能搞这样一块业务,没有,就不能搞。所以,我把他们看成不可比的资产,比什么都重要。”

是因为无法合作的原因?

柳传志不是没有想过一个联想的方案,但是他试了一下,发现杨元庆、郭为身上各自所带的文化还是有很多的不同。

关于柳倪失和,柳传志比较认可的说法是,当年在计算所的柳倪两者地位悬殊,这种地位的悬殊其实是他们后来产生矛盾的根源。倪光南比柳传志大五岁,进计算所比柳传志早十年。而且,倪光南在所里是出了名的技术尖子,柳传志在所里属于“小字辈”。

另一种得到联想官方认可的说法是，倪光南进公司追求的是将自己的技术推广出去的平台，至于如何经营这个平台，在他当年看来，都是琐事，犯不着浪费时间。从根本上说，倪光南可以认为柳传志很能干，但柳传志的能干要是和自己的技术比起来，柳传志的能干又算得了什么？这种说法是不是给倪光南扣上个人利益凌驾于集体利益之上的帽子暂且不论，但核心同样是心态问题导致最终失和。

类似的故事在四通发展中也曾发生过。1989年，四通策划推出新产品2406打字机，但在开发上，段永基没有选择当时的总工王缉志，而是选择另一个没有经验的工程师。对此，有评论指出，段永基也许是急于想设法摆脱总工王缉志的影子。因为，他毕竟在这之前曾作为王缉志的行政助手出现过。正是这一段经历激发了老段的某种说不清的情结。

在联想，郭为与杨元庆同是1988年到联想，但郭为得到柳传志重用在杨元庆之前，著名的舰队模式就是由当时的企划部经理郭为配合柳传志提出来的。有意思的是，为了配合推出以事业部为主体的舰队管理方针，郭为重点推动杨元庆所在的CAD事业部的试点工作。说起来，郭为还曾经当过杨元庆的领导呢。1994年郭为受命前往大亚湾的时候，他已经是总裁室主任，而总裁室中还没有杨元庆的位置。那时杨刚刚在危难中接受柳传志的重托，从CAD部总经理变身为联想微机部总经理。

郭杨之间会互相服气吗？他们会不会上演上一代人的悲剧呢？

是因为历史原因？这也许是问题的正解，只有这样现实主义的解释才能让理论显得苍白和无力。

在柳传志心中，“这怪不得他们”。“按道理，一个企业不应该这样，但是，我们有我们的历史原因，就形成了这么个状况。”柳

传志所说的历史原因应该是一开始就选择了两条腿走路的策略,一方面走自有品牌的工业化之路,另一方面走分销和集成的贸易之路。杨元庆和郭为在这两条路上跑得越欢,他们分家的可能性就越大。

现在回头来看,柳传志在郭杨之争的处理上虽然手腕新颖,处理方式也相当妥当,但有一个问题他忽略了,那就是代理分销、PC业务利润丰厚,但拼装机器以及代理分销能支撑联想走多远的问题并没有得到真正解决(其实这也是今天联想之困的根源)。不过,这怨不得柳传志,他遇上了中国计算机从普及到极大范围应用的黄金年代,他不可能也无从预知这一黄金年代有多长、有多远。即便是睿智如柳传志这样的大企业家,也无法超越时代,这是时代的痛。

人定胜天,这多少是句鼓舞人的话,在大势面前,联想不仅要谋事在人,还要成事在天。

2001年,杨元庆从柳传志手中接过了联想,但联想的问题并没有因为领导人的变更迎刃而解。创业激情退去的联想,面临的是文化的重整和激励的重建。

文化和激励的双重内伤

联想的新文化的核心是:

我们的使命——为客户 提供信息技术工具和服务,使人们的生活、工作更加简便高效,更加丰富多彩;为社会 服务社会文明进步;为股东 回报股东长远利益;为员工 创造发展空间,提升员工价值,提高工作、生活质量。

我们的核心价值观——服务客户、精准求实、诚信共享、创

业创新。

我们的远景——高科技的联想，服务的联想，国际化的联想。

在2001年10月20日的会上，联想第一次对外宣布了联想全新的企业文化。没过几天，杨元庆的讲话就被印刷成小册子，在联想内部有控制地散发，基本上中层经理都看到了这本小册子。上面这段联想的企业文化，也被印制到企业员工的胸牌上。

联想是一个说到做到的公司，是一个有着众多达标记录的公司，是一个目标导向的公司。在这种环境下，杨元庆所倡导的斯巴达克方阵得到极大的升华。

这种令行禁止、说到做到的企业文化，无疑是有它相当可取的地方。特别是对于一个在竞争残酷的IT市场里搏杀的企业而言，这种拿业绩说话的文化使企业内部的沟通成本相对较低，可以减少不必要的内耗，使整个公司团结一致、稳扎稳打。联想之所以能连续几年高速增长，在香港股市说到做到，成功实施ERP，以及实现顺利分拆，都无不得益于它的这种企业文化。

但其弊端也是显而易见的。

首先，这种文化导致惟任务是从、惟上是从。

所谓惟任务是从，就是脑子里除了自己的任务外，不关心其他的东西。比如对业界发展动态不敏感，部门之间缺乏润滑和协作精神，员工的精神、家庭等等被忽视。

所谓惟上是从，最极端的结果是杨元庆想到的则已，而他没想到的，别人也往往提不出什么，有点命系于杨元庆一身的味道。

其次，这种文化不鼓励冒险，不鼓励创新和创造。尽管联想高层管理者总是将“公司里每个人都应是小发动机”挂在嘴边，但实际情况却是，“小发动机”的提法更像是高层领导一厢情愿

的提法，毕竟年末考核的标准是年初承诺的兑现。如承诺未兑现，在联想这个企业里，就算领导不说什么（其实这也是不可能的），即使你的工作再有创新性和创造性，也要被周围的同事或者同级瞧不起，从而直接影响你的地位和收入。

这种强烈任务导向的文化也是一种封闭的文化，特别是在联想高速成长的时候，这种封闭性体现得更明显。一是对内封闭。即各部门间为了各自的业绩，实现本部门利益最大化，倾向于向各方面开口要资源，害怕部门间的共享，倾向于将业绩没完成的责任归咎到其他部门。二是对外封闭。对外界的新东西不感兴趣，缺乏探索新事物的热情。

联想的管理者并非没有注意到企业文化方面存在的问题。1999年，联想PC大量增加新员工，存在原有文化被稀释的问题，必须建立必要的规则来规范流程；与此同时，联想PC业务高速发展，将更多的人组织起来也必须有强有力的规则和有序的流程。此时，杨元庆在联想PC提出了“认真、严格、主动、高效”的做事原则。后来，杨元庆发现这些规则太硬，接着又提出“平等、信任、欣赏、亲情”的做人原则作为补充。随着产品线越来越长，想要共享的资源越来越多，杨元庆后来又在这种文化中加入了支持、团队、共享等因素。

不过，这种文化的变迁更多是停留在修补阶段。

联想内伤还表现在其激励之困。

联想的激励机制的核心理念有两点，一是给你一个没有天花板的舞台，二是把个人发展融入企业发展。

配合核心理念，联想主要的激励手段，一是员工期权，二是扶持年轻人上台，让他带领一个方面军。

所谓没有天花板的舞台，联想高层解释为：你有无限的发展空间，你是为中国的民族工业奋斗。按我们通常的理解，什么样

的舞台没有天花板？只有公司不断发展，并且高速发展的时候，舞台才会有比较大的空间；只有当公司的高层经理有相对频繁变动的时候，才会空出一块空间来，机会也就相对比较多。

而实际情况是，联想经过连续四五年的高速成长，又面临IT市场的普遍不景气，现已进入低速增长的阶段，舞台骤然缩小了不少。而随着柳传志、李勤等老一辈退下去，新的高层领导是清一色的三十多岁的年轻人。他们都是在联想创业期就进入公司，一路血拼过来的，无论是对联想的贡献还是对联想的感情，都有足够理由在高层继续做下去，这还不包括有相当部分中层干部也是三十多岁。

这意味着，年轻人的上升空间非常小，真正有野心、有能力的年轻人会选择离开联想，另找发展空间。

再来谈激励手段方面的问题。联想最引以为豪的激励手段是股票期权。联想在操作期权分配中有很重要的指标，一是到公司的年限，到联想越早、在联想时间越长的人，获得的期权越多；二是所处的职位，所处职位越高，获得期权越多。

这本无可厚非，但也造成这样一个客观事实：中层以上的、在联想服务很长时间的“老人”获得更多期权。这些人作为既得利益者，手中握有足够的联想期权，摇身一变就成为“百万富翁”，衣食无忧。而这些人往往上升空间有限，他们所能做的，就是留在联想，按照传统的联想文化的要求，继续为联想工作。有相当多的获得了联想期权的年轻人亦如此，有的人甚至把联想期权形容为“鸡肋”。因为到联想时间不够长，因而没有获得期权的那些年轻人，往往会远走高飞，而这些人，相当多有敏锐的思想，对联想可能更有价值。

这也说明，如果期权的操作不能为企业留住有价值的人，而是留住了一批保守派，这期权的激励作用也就变味了。

至于说扶持年轻人上台,让他们有机会带领一个方面军,这一点随着高层队伍越来越稳定,随着联想的发展进入低速期,其激励作用就越来越有限了。毕竟如今的联想已不是柳传志扶持杨元庆、郭为的那个时代了。

企业文化的重建也罢,改变以股权为中心的激励制度也罢,这些只是新联想能触摸到的变局,让新联想摸不到也看不见的是新联想如何走出销售的联想这一命题。

杨元庆上台之初,曾希望用价格战解决问题,也让自己的第一个财年添加一些亮丽的数字。于是联想四面出击,在华东,联想与方正短兵相接;在华南,联想遭遇TCL;在华北,联想与恒升这样的公司扭杀在一起。不过,联想杀了一年下来却发现,自己的销售额并没有得到大幅提升,利润更是掉得一塌糊涂。聪明的杨元庆忽视了一个问题,以前跟他杀价的都是国际大厂,反应速度慢不说,成本也高出很多,而今天他杀价的对象都是反应速度和成本比联想更联想的厂商。

技术的联想、服务的联想都是新联想谋求变革的方向所在,但这种多少有些治标不治本的行为真的能改变联想吗?在分析家看来,这两个口号和国际化联想的口号一样,都是让联想利润提升的借口而已。

联想多年来沉淀下的问题仅仅靠几句口号、几场运动就能冲洗掉吗?

联想文化中有这么一句话:在跑马中相马。这句话隐含两个意思,一是必须让员工跑起来,二是在跑起来的马中寻找更优秀的马,然后让它们再继续跑下去。不过,这种用努力换机会的激励方式必须在大势好的时候才更加有效。一旦前面都排满在休息的马,后来跑上来的马又能做什么呢?

在很多内在的东西上,联想与华为相差无几,都是得大势所赐,都是在与跨国强敌肉搏中成长,都是有一支强有力的市场铁军,文化的核心都是以结果为导向(说白了就是以销售为导向),近似霸道,接近无情,激励都是与业绩挂钩和靠许诺未来进行,没有上市的华为也有内部期权制度,为的是让企业保持一种持久的创业激情。

如果大势一直这么好下去,柳传志和任正非为联想和华为设计的这一套多少有些不谋而合的企业内核将成为中国创业企业的标志文本。可惜的是大势注定会变,于此也足以理解任正非为什么会发出冬天的预言,柳传志为何多次发出如履薄冰的感慨。因为睿智如柳传志、任正非者,其实比谁都清楚,大势是不会以人的主观意志而转移的,总有一天会变的。也正是因为有这种既然大势会变、就应在突变前加紧挖掘的心态,中国企业才有了今天集体性的大企业病。

联想、华为们今天的变革其实是中国企业集体性的一种补课行为,这种行为的背后叩问的是我们的企业应该如何寻找企业真正的竞争力这一终极命题。

在很多人看来，华为的冬天好像不可能到来，那篇著名的《华为的冬天》只是华为老总任正非用来激励华为人的一个内部动员令而已。

在中国，没有一个企业像华为这样具有知识含量：它员工的学历程度之高、每年所产生的专利数之多，都是其他中国企业不能企及的。在这点上，海尔没有，联想没有，鼎盛时期的方正也不具备，后两者还拥有中科院和北大这样国内数一数二的科研院所作为大股东。

在中国，很少企业能像华为这样在营业额成长的同时保持利润的大幅增长，五年来，华为不仅连续跻身电子工业百强营业额的前十强，而且一直蝉联利润百强状元的称号。很多人把华为的成功很大程度上归功于遇到了一个千载难逢的成长性行业——通讯行业，但这并不是华为成功的全部。与华为齐名的大唐、巨龙都被华为远远地抛在后面，号称最接近华为的中兴也曾在电子百强的营业额和利润排行榜上双双落后。华为超强的市场能力是保证华为能在竞争激烈的通讯行业获得生存的基本保证。

但就是这样一个知识含量和市场能力兼备的企业，它的“冬天”却说到就到。

华为上下给出的原因是大势不好。这种解释我们似曾相识，当年的长虹和一两年前的联想，都曾经用这个解释来为自己遭遇“冬天”进行辩解。

仅仅是一个大势不好，就让中国的王牌企业一个个大伤元气，即便是以知识含量高和市场能力强著称的华为也不例外。中

国的企业就这么不经折腾？中国企业真的只能与顺境共舞？中国企业的竞争力到底何在？

具体到华为这个个案，既然华为领导人任正非能先人一步地预测到华为的“冬天”，就说明他看到了这一步，但为什么他不能未雨绸缪，提前做好预防呢？更进一步讲，以任正非的睿智，难道不能在企业发展的初期就预测到这一步，从而选择一条不同的道路吗？

我们在本书中多次讨论到中国企业对市场的贪婪性掠夺而忽视技术储备这一命题，我们本以为，知识的华为是最不可能在这一命题上犯错误的。但研究结果告诉我们，在这个问题上，华为陷得最深，它的“冬天”也最冷。

原因无他，中国经济从计划体制转向市场体制所迸发的能量之巨大，对中国这一代企业家是个不可错过的机会，这种不容错过性甚至让中国的企业淡忘了企业竞争力的建设，这正是华为们陷入困境的关键。

华为过冬

“华为的危机，以及萎缩、破产是一定会来到的”，华为总裁任正非在他那篇著名的《华为的冬天》中如此说到。2002年冬天还没到的时候，华为已经感到了冬天的寒冷。

华为2001年在全国招收了近8000名大学应届毕业生，加上社会上招聘的工作人员，华为2001年一年招收的新员工达到近万人的规模。

进入华为没有多久，华为新人们就感觉到华为经营业绩的增长速度出现了下滑——“冬天在向华为一步步走近”。在培训

的过程中,华为把很多从社会上招聘来的员工以各种理由“赶”走了。而对于大学应届毕业生,华为还是比较客气的,只是把很多原来招聘到华为中央研究院的人派到市场部去做销售了。

2002年年初开始,要裁员的消息就开始在华为员工内部传播开来。2001年华为虽然实现了255亿元的销售额,但是这个数字只比2000年增长了35亿元,而2000年华为的销售额是从1999年的120亿元增长到220亿元的,显然,2001年华为的增长速度大幅度放慢了。

传言说,当时华为管理层考虑到如果实行裁员会动摇员工的军心,同时也会破坏华为在业界的形象,所以一直没有痛下杀手。到了2002年七八月份,这种传言终于变成现实,华为顶不住了,决定开始裁员。每个部门都要裁人,裁员幅度最低为10%,如果中国电信行业形势进一步恶化,裁员幅度将上升到15%,而此前在业界华为一向以不裁员为宣传口号。按照华为公布的22000名员工数量计算,将有两三千人被裁减。在华为内部这次裁员被称为“末位淘汰制”,目前裁员幅度比较大的华为芯片设计部门(ASIC),有1/3左右的员工已经离开华为。

这也是1988年华为成立以来实行的第二次裁员,碰巧的是两次都与中国电信分拆有关。

更早的一次裁员发生在1999年,当年中国移动从中国电信分拆出来,受分拆的影响,中国电信和中国移动取消了很多订单,华为为此也在内部实行过一次裁员,当时的裁员幅度也在10%左右,由所在部门的负责人决定裁谁。

华为给被裁员工的解释是销售业绩的大幅度下滑。从2001年年底开始,业界就不断传出华为已经开始进入“冬天”的消息。

中国电信行业整体环境不好,这已经成为所有电信行业的公司在解释自己业绩下滑时的惯用词汇,华为也不例外。

2002年上半年，全国通信固定资产投资完成518.3亿元，同比下降35.7%。其中，基本建设投资156.4亿元，更新改造投资361.9亿元。在8月18日举行的“2002年中国（上海）国际电信产业发展论坛”上，信息产业部电信研究院院长张明德等专家在演讲中一致认定，电信行业的这种投资萎缩还将持续一段时间。春天的脚步声还有很远。

据信息产业部经济运行司公布的数据表明，华为2002年上半年实现产品收入61亿元，利润只有2.2亿元，而2001年全年华为实现的销售额为255亿元，利润高达26.5亿元，与2001年同期相比，销售额下滑幅度在20%以上。而按照华为2001年制定的计划，2002年华为要实现的销售额为350亿元，从目前的情况来看，这个目标已经是不太可能完成了。

而在华为赖以起家的程控交换机市场，华为也遭遇到了滑铁卢。2002年上半年华为生产567万线，销售484万线；而2001年上半年华为的辉煌业绩是生产1029万线，销售998万线。与上海贝尔的差距也进一步加大，2002年上半年上海贝尔生产594万线，销售594万线，而2001年上半年的情况正好相反，华为的销售高于上海贝尔124万线。

在市场上，华为一直是一个令人生畏的竞争对手，华为看准一个市场或者产品后，在研发和市场上投入的费用往往是竞争对手的数倍，“狭路相逢勇者胜”，任正非往往这样激励下属。

但是也正是华为的这种“掠食者”姿态，让华为将鸡蛋过多地放到了一个篮子里而错失了两个比较大的市场：小灵通和CDMA。

1999年，华为内部也有专门的技术小组研究小灵通，但是当时华为的高层判断小灵通没有前途，就把小灵通的相关研究撤掉了。而华为的同城兄弟中兴却继续在该领域投下重金，2001

年,中兴在小灵通市场的销售额为23.96亿元,其利润为中兴通讯总利润的25.74%,而华为却只能望小灵通兴叹。

在CDMA的研发上,华为犯了选型失误的大错。当时华为错误地把赌注压到了CDMA2000上,而联通的CDMA网络最终采用的却是CDMA95,让华为最终没有拿到多少市场份额,而中兴却拿到了近10亿元的订单。

而华为的另一个赌注目前看起来还毫无用武之地,华为在3G领域投下了巨资,单是WCDMA标准的研发人员就有2000多人,占了华为员工数量的10%;与NEC、松下三方合资成立的海宇梦通信科技有限公司也已经正式开始运营,但是在3G成为股市毒药的今天,华为所能做的恐怕只能是等待、等待、再等待,因为市场上几乎就没有订单可抢。

很显然,这两个错误加剧了华为今天的危机。

华为的“冬天”说来就来了,此时离任正非的预言还不到一年的时间。

任正非每年都要作一个本年度管理十大要点的讲话,但是2001年的讲话却格外长(11200字)。并且在十大管理要点中,有六点是论述干部队伍的臃肿以及可能带来的大企业病。任正非预计“我们大量裁减干部的时间大约在2003年或2004年”,希望员工“面对变革要有一颗平常心”。这也许就是对“冬天”的某种暗示。

任正非在《华为的冬天》的开场白中写道:“公司所有员工是否考虑过,如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至破产,我们怎么办?我们公司的太平时间太长了,这也许就是我们的灾难。……十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,而是危机感。也许是这样才存活了十年。……失败这一天是一定会到来,大家要准备迎接,这是我从不动

摇的看法,这是历史规律。”

今天重新提及这篇文章,更让人对神秘的任正非增加几分神秘色彩。他究竟是个什么样的人,他怎么能对自己的公司做出如此准确的预言呢?他既然能准确预言,为什么却不能让这个“冬天”推迟甚至不必到来呢?

神秘强人任正非

谜一般的任正非。

据说,自1988年创建华为以来,任正非从未接受过媒体任何形式的采访,留给人们的只是一个“神秘强人”的印象。

打开华为公司的网站,只有简略的公司介绍和大量的产品新闻报道。从记者所收集到的资料,也无法了解到任正非个人的详细情况和华为创业至今的整体脉络。读者可以看到的情况如下:任正非,在母亲的口中又称“非非”。生于1944年,出生地不详。中共党员。“文化大革命”后期入伍,兵种是基建工程兵。1982年后,因裁军离开军队。到地方后,在一家电子公司做经理,被骗。

1988年在深圳创建华为公司。网上资料显示,注册资金为两万元。知情人士透露创业资金来源为借债。主业是代理交换机。创业初期实行员工持股,办法是公司给股份,员工出钱买。

据接近任正非的人评价说,任正非是一个工作相当刻苦的人,是华为出了名的工作狂。员工常常可以在单位的食堂碰到他,偶尔还可以看到他在吃完饭以后拿着几个作为点心的馒头离开食堂,任正非甚至是常常自己驾驶着一辆宝马车来上班。

但是在华为内部,任正非是一个说一不二的人,也是任正非

一手把华为从无到有创建起来的，说任正非是华为人的精神领袖一点也不为过。

“华为是由于无知，才走上通信产业的，当初只知道市场大，不知道市场如此规范，不知道竞争对手如此强大”，任正非曾如此表白。在1988年华为成立之前，任正非等人就开始在深圳做贸易，当时卖过电视机等产品，据说当时任正非卖过的利润比较高的一个产品是减肥茶。

在1988年华为成立以后，任正非只知道华为要做高科技，但是具体做什么还是不知道。当时华为代理了一个美国品牌的小型交换机，利润很高，但是当时的华为根本就没有技术实力来做交换机，成立之初的华为资产仅有2.4万元。

1989年，任正非乘火车经过武汉，在火车上遇到了现在的华为总工程师郑宝用。郑当时正好从华中理工大学光电子专业硕士研究生毕业，据说当时郑宝用被任正非的一番话语打动，便跟随任正非到了华为。郑宝用果然没有让任正非失望，不久就研究出了小型的程控交换机，拉开了华为进军通信产业的帷幕。

即使在华为推出了自己的程控交换机以后，华为在该领域的技术实力也还是相当薄弱的。任正非曾经在一次内部会议上回忆说，当时浙江义乌邮电局采用了华为的一套设备，在设备安装好了之后，需要进行试运行，也就是开局，但是当时华为内部没有一个人懂得如何开局。后来担任华为副总裁的毛生江看别人开过一次局，任正非就让毛生江带领了几十个人到义乌去开局。任正非是这样形容这个团队的：“毛生江是半瓶醋，其他瓶子里还没有醋。”没想到他们竟然成功了，就这样，华为在电信市场上渐渐打开了自己的局面。

基本信念——“活下去”

在《华为的冬天》里，任正非用三个字描述了华为的根本目标——“活下去”。他说：“市场已没有时间等待我们的成长，它不是母亲，没有耐心也没有仁慈。”如果不了解任正非的成长经历，也许你很难理解他为何要这么说。

在三年自然灾害时期，任正非对饥饿的感受是深刻的。那时家里实行严格的每餐分饭制，控制所有人的欲望，以保证每个人都能活下来。任正非说：如果不是这样，总会有一两个弟妹活不到今天，我真正能理解“活下去”这句话的含义。

到了“文化大革命”时期，任正非家更遭受了比“身痛”要严重得多的“心痛”。《我的父亲母亲》这样描述：在横扫一切“牛鬼蛇神”的运动中，他（任的父亲）最早被抛出来，反动学术权威、走资派、历史有问题的人……万劫难逃。任正非总结道：“物质的艰苦以及心灵的磨难，是我们后来人生的一种成熟的机会。”

一位已经离开华为的高层人士说，其实任正非十几年来一直生活在“冬天”中，好强的性格使得他在华为这些年的飞速发展中，始终在压力和危机的旋涡里高速运转着，无论哪个方面稍有不慎，都有可能招来“杀身之祸”。

处事风格——面对公众保持沉默

自《华为的冬天》面世后，敏感的媒体愈发地想掀开强人任正非那层“神秘”的面纱，但是几乎所有约见都被无情地拒之门外。自华为成立以来，任正非还没有接受过任何一家媒体的专访，目前各个媒体和网站上关于华为的是是非非、毁誉参半，大多是大家分析和猜测的结果。

有位记者曾就搜集到的一些关于华为的资料中发现的矛盾

和疑虑，向其负责外联的发言人询问并试图加以求证，得到的是意料之中的拒绝。不甘心中一遍又一遍地追问，那位发言人无奈地说，请你不要那么执著，我是不会再告诉你什么的。

在《我的父亲母亲》中，任正非的母亲“对荣誉不感兴趣，对一些不了解华为真实情况的文章却十分担心”。任正非对母亲解释道：我们不是上市公司，不需要公示社会，我们主要对政府负责，对企业的有效运行负责。他们主要是不了解，我们也没有介绍，了解了就好了。“母亲舒了一口气，理解了我的沉默。”

可以说，任正非这种宠辱不惊的心态是在部队里养成的。那时由于受父亲身份的影响，他的部下多次获得一等功、二等功，只有他从未得过嘉奖。“我心中也从未有过不平，我已习惯了不得奖的平静生活，这也自然培养了我今天不争荣誉的心理素质。”

个人风格——绝对偏执

深圳华为总部一电梯间。几个年轻的华为科级干部在抱怨着公司为什么不在基地设一个账务系统，害得他们老为了出差结账报销的事在基地和总部之间跑来跑去。电梯行至七层——总裁办公室所在，门打开，一个挽着衬衣袖子的人从电梯角落里一言不发地闪出来，踱出电梯外。这些年轻人面面相觑——他们怎么就没注意到总裁任正非就在这电梯里，听了他们一路的抱怨呢？

仅仅十来天后，华为员工被告知：基地账务系统建立起来了。

如果你据此以为任正非是一个宽厚、包容的长者形象，那就错了，起码错了一半。他对直接领导的华为高层，态度往往显得暴躁和不留情面。据说在某次中层干部会议上，他对华为财务总监说“你的长进非常大”，下半句却是“从水平特别差变成比较差”！

任正非军人出身，平时衣着打扮稀松平常，据说像一个老工人，衬衫袖子永远是挽到胳膊一半，偶尔系回领带还往往不正。

从1987年任正非创办华为至今，没有一家媒体正面地采访过他。人们看得到的，只是电信设备制造市场上华为呼风唤雨，从注册资金2万元发展为2001年销售额255亿元、利润达30多亿元的电子百强企业。任正非始终是华为沉默的核心推动者。

华为的员工说，任对管理的天才领悟来自他对人情世故、人心人性的深刻洞察。在他面前，你会觉得自己没有必要隐藏什么，因为那将是徒劳的。

人们对任正非总是能摸准产业脉动的战略判断能力表示着强烈的佩服，他像他说的“狼”一样，对市场的近于“血腥”的利润或者“血腥”式的寒冷都能提前嗅觉到。不管是他当年倾其初期财富积累下的8000万元，投入到大型程控交换机的研发上，还是他在业界率先作出“冬天”的预言。

但是对人们这些崇敬，任正非照例是不作任何回应。他甚至反复说这样一句话：“当初是因为我们幼稚，做起了通讯产品，只不过回不了头而已。”

这是一个百分百的“偏执狂”，与媒体绝对隔离只是其“偏执”的表象之一罢了。

这就是任正非，对外小心翼翼得近似保守，对内严加要求得近似偏执。这种性格上的因素决定了他能比其他人更早地感知到“冬天”的寒冷。

华为 三流产品一流市场

华为为什么会迎来自己的“冬天”？这样一个高知识含量的

企业为什么也会犯技术缺位的错误？华为这么多年来对中国高科技人才实施的掠夺性策略难道最终都放了空炮吗？

从比较竞争优势的角度看，华为的成功是专注于通讯设备市场的成功。尽管华为很自豪地宣称在SDH光传输、接入网、智能网、信令网、电信级Internet接入服务器、112测试头等领域开始处于世界领先地位，密集波分复用DWDM、C&C08iNET综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品已进入了世界先进行列，但在很多人看来，华为在技术上的成功远远比不上它在战略定位上的成功，或者说是商业操作上的成功。

很难想象，在知识华为中，市场销售工作是整个公司的核心之核心。

“销售是一段刻骨铭心的经历。没有做过销售的人生是不完整的。”华为市场人员将这句话挂在嘴边。销售是创业时代华为惟一的主业，销售的秘密是华为最大的秘密。

对一线人员期望如此之高，源于华为奉客户关系为至上。对非市场化环境中杀出来的华为来说，这是适者生存的秘诀，并被华为运用到无与伦比的极致。如今华为与各地用户从高层到执行层密不可分的关系网络，就是想方设法一步步罗织起来的。最初创业时，华为并没有什么高层关系可以依赖，只好从跨国公司无暇顾及的县城做起。爱立信当时只有三四个人负责盯黑龙江的本地网，华为却派出两百多人长年驻守，每个县电信局的本地网项目都寸土必争。

在一篇《华为——从土狼到狮子》的文章中，披露了不少关于华为在营销上多少有些愚不可及的故事：

那时县里的电信局有采购权，华为哪怕只是吃跨国公司的鸡肋也能吃饱。现在，县局的采购权已收至省局，但华为的投入并没减少，因为县局对设备的选型有建议权和评估权。而且，当

华为的设备出了问题时，良好的客户关系不会令不利消息过快扩散。华为的技术人员往往会星夜兼程赶到现场日夜守护，哪里出问题，立马维修更换。“就算人家产品有问题，人家给你成天守着，还要怎么样？”突发性事件的完美解决反而增进了与客户的关系。

2000年春节，黑龙江的一个本地网交换机中断，网上运行着多种机型，不知道问题出在哪个厂家的设备上。华为的技术人员在一天内从深圳赶到黑龙江，发现问题不在华为。偏偏出问题的厂商迟迟没有回应，华为将自己的接入网改接到另一路由，通话恢复了。用户大喜过望，亲热地招呼“走走，出去喝酒”。

华为的不计成本表现在，为做一个项目，会花费七八个月时间和远远入不敷出的金钱，先后三次把地市局的几十人请到深圳总部去。在没有项目的时候，类似不计回报的做事方式也不曾改变。1999年，华为进入山东省菏泽市，举目四望，已是朗讯和西门子的天下，自己连电信局的门都进不去。头两个月，华为打着解决老产品（如华为电源）问题的旗号，设法和客户接上头，绝口不提销售，有机会就讲华为的企业文化和过往的华为人于事。到第三个月，局方高层终于点头答应到深圳参观华为，此时华为仍绝口不提销售。第四个月开始，华为分批将局方从中层到基层所有相关人员五十多人请到深圳参观。大半年后，菏泽新一轮整网招标，华为胜出。

多年苦心经营，华为在全国已有两百多个地区经营部。曾有建议说，撤销这些经营部可以节约成本，反正现在县局手里已没有采购权了。任正非的批复是：“我相信，这就是华为和西方公司的差别。我们每层每级都贴近客户，不放弃对我们有利的任何一票。”

任正非既强调要和客户结成“不打领带的关系”，也强调要

给客户一个选择华为的“正当理由”。其他公司还将客户关系停留在“降价、喝酒、回扣”的层次上,华为已在各地进行“咨询+营销”,帮助运营商分析网络现状,以真正的实力抢夺大客户,发展新业务。1999年,华为帮郑州本地网做的网络分析和规划送到了河南省局高层的桌面上,获得了高度认可,省局还追问:“是谁做的?”华为高薪聘请IBM公司的专家,打着“飞的”给华为各地客户进行国际电信发展趋势和经营管理的培训。客户关系管理在华为内部被总结为“一五一工程”——一支队伍、五种手段(参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究)、一个资料库。

摩托罗拉前高级经理、管理学者姜汝祥在一篇文章中指出:理解华为的关键点在于首先要懂得中国的通讯市场,不是通讯产品(比如手机、呼机、电话机)市场,而是通讯设备,也就是以手机基站或程控交换机为中心的产品市场。这一市场的消费主体是政府和电信部门,其核心是产品和关系运作。可以想象的是,在这场争夺政府采购单的战斗中,决定性的因素除了产品之外,一定还有诸多其他因素。

为姜先生的这一分析提供最有力证据的是华为最绝也最富争议的一招:前几年,华为与各地用户组建了很多合资公司,如1998年和铁通成立北方华为,和当地电信局以及其他政府部门成立的沈阳华为、成都华为、安徽华为、上海华为等。这些合资公司自诞生起就是个空壳——和通常意义的合资企业使命迥异,华为从来没有把产品特别是有技术含量的产品放进去,这些企业的作用只是签单走账。以四川华为为例,每年有四五亿元的销售额,2001年更高达10亿元。合资公司有当地运营商和政府的股份,他们的年分红比例高达投资额的60%—70%。当地运营商和政府投资合资公司的钱,甚至可以先由华为出。很明显,这既促

进了华为的销售,又建立了长期客户关系。不过还有更高明处:令所有通信制造企业头痛、造成现金流不畅的回款问题解决了——让合资企业的人向作为股东的客户收款是个绝妙的主意。而且,这种利益捆绑还可能在企业危机时发生微妙的作用。

从华为传出的消息看,这些合资公司已经完成历史使命,将逐渐退场。2001年,上海华为改制后成为华为市场部真正意义上的华东分部,逐渐成为其华东的新据点。

在中国企业家群落中,最有个人魅力的是教父式企业家。任正非可以说是其中的代表人物。他们深谙国情,善做哲学总结,极具煽动力。他们的商业辞典中几乎都是战争术语,他们最推崇攻心为上,不战而屈人之兵。

在任正非对内的训话中,常常可以找到这样的词句:“不要把客户关系当做买卖关系。要做诚实的商人,要把优惠和好处让给客户,要关心客户最关心的问题,真正赢得人心——得人心者得天下!”

华为的这种近似疯狂的客户导向意识和在这种思维方式下所采取的市场行为决定了华为在国内市场的战无不胜,对于华为的咄咄逼人,国外某经济周刊称“这是外国跨国公司的灾难”。

但任正非比谁都清楚,华为是用三流的产品加一流的市场获得成功,这种成功注定不能永远,一旦大势走缓或是对手穷追猛打,后果将难以想象。也就是因为此,任正非有了上文多次提到的《华为的冬天》。

从这个意义上,任正非其实很早就意识到市场解冻带来的巨大商机迟早将枯竭,但谁又能放弃稍纵即逝的黄金市场的机会呢?

华为招的大学生都去哪了

华为是公认的“三高”企业：高效率、高压、高工资。其中高工资是第一推动力，重赏之下才有勇夫，这也是华为承诺提供外企待遇的根源。除了高工资以外，还有奖金和股票分红。内部职工股的投资回报率每年都在70%以上，2001年更高达80%。“绝不让焦裕禄累出肝病，绝不让雷锋穿破袜子！”任正非说。

华为曾在一段时间内，几乎“独占”了各大院校所培养电信人才。

当年在深圳流传着这么一种说法：“去华为办事不要轻易提起你的学历，因为门口让你登记的看门人很可能就是硕士。”

华为的“圈人”历史，始于1996年华为进入大发展阶段后。在每年的3月份前后，华为便会启动大规模的人才招聘计划，不惜重金在北京、上海等地的主要媒体上大做广告，开辟招聘专场，数以千计地广招各路高手。

华为在过去的六年里，至少每年都会从全国高校招几千人。而在2001年达到最高峰，据称有七八千人。

关于华为“圈人”的气势，业内流传着一个传说，华为到一个知名高校，便说出这样的“狂语”：“工科硕士研究生全要，本科的前十名也全要。”

2002年，华为终于降低了“人才需求”。在天津南开大学，2000年底的时候，华为仅仅录用了20余名研究生，与2001年的150余名相距甚远。据了解，2002年华为总的招聘人数不过800人左右，只有2001年的1/10。

至于原因，有人分析是由于华为内部已经存在着人才浪费

的情况。

某管理咨询公司的一位分析员提出疑问：“根据华为现在的规模与现状，每年招二三千人，至少会有三分之一的人是浪费的。”

在华为，人力资源浪费的情况主要分三种情况。一是大材小用，像1996、1997年前后招进了一批大学文科类本科生，甚至是硕士生，有相当多一部分后来做的是秘书的工作，当时连前台接线员用的都是本科生。

第二个主要体现在销售与技服部门。华为刚起步的时候为了打开市场，采取的是“遍地开花”的策略，在全国各县都放一定数量的销售人员，一呆就是两三年，什么事都不用操心，只管把某个项目签回来。同样地，技术支持人员也一样“遍地开花”。如前所言，当年在黑龙江，华为就派出两百多人常年驻守，而身为跨国公司的爱立信也只有三四个人。

第三，华为内部有一个不成文的规定，一个员工在一个职位上不得超过三年，过了这个年限，就要进行职位与部门的调整。这造成不少优秀的技术人才或者无所事事，或者选择离开。华为虽然对外宣称“从不裁员”，但是对待某个任期达到三年以上者，华为自有妙招，先采取降薪，然后调职，最后又运用调动工作地区的方式，使该职工“知难而退”。

业内关于华为“浪费人力资源”的另一个例证，是华为的培训制度。据华为的市场宣传人员介绍，每一个刚到华为的员工都要进行为期最少半年的培训，如果是市场技术开发人员，这个培训会达到一年。

1998年的时候，由于人才大量囤积，华为搞了一次培训，然后在培训当中进行淘汰，到培训结束的时候，只有百分之五十多的新人被留下。

2001年,受大环境的影响,华为和绝大多数IT公司一样放慢了发展的脚步。但是华为在这一年却依然乐观地按照2000年的发展速度,招收了有史以来最多的人员。这一年,华为“人多位置少”的矛盾是空前的。这无疑是个巨大的失误。

华为的内部编制已经达到3万以上,但华为在职人员不到一半,让15000人的队伍消化7000—8000的新人,难度实在是有些大。

在这个背景下,华为向新招来的应届毕业生告之需要培训三个月,接着三个月变成了一年,后来一年又变成了两年。在整个带薪培训的过程当中,华为还向这些新人提出了诸如培训期间不加薪等条件,最后有相当一批人没有等到上岗就离开了华为。

一位对华为颇有认识的分析员指出:华为一直以来奉行的是跑步发展的策略,他们就像往一个有洞的缸里灌水,因为缸本身是漏的,想要灌满,只能不断地灌水。如果一旦发展变缓了,这种方式的积弊就开始出现。

但一位北京华为的员工说,延长培训时间也可能是公司想更好地消化人才。

对于浪费人才的指责,华为有关人士辩解说:“人力资源是否浪费,得看这个企业的最终年均产出是多少。华为1996年的时候一年的销售额是26亿元,2001年到了255亿元,从增长的速度来讲,这与我们的人员扩充是成正比的。按人员平均的话,我们2001年个人的年均销售额是100万元。这个数字在国内也应该算是相当靠前的了。”

尽管如此,华为的人才流失问题却不容否认。

一位业内人士对华为招人的评价是“人才垄断”。他说:“在国内的电信人才紧缺,华为的目的是把有限的人才都拢到自

己的手里,不让别人去用。”

在这种用人策略的指导下,华为人的淘汰率惊人。

关于员工的流动率,华为对外公布的数字是“3%—5%”。大部分华为人在谈到人员流动率的问题时,都着重强调了一点:“从华为出去的人相对来说选择出国的更多一些,也有不少人又回到华为。”

但是一位离开华为多年,却仍关注华为的人则认为 华为的流动率至少在20%。

华为招人速度放缓的原因是华为已经度过创业期。

有人总结说,任正非带兵酷似曾国藩。曾国藩招兵时对读书人说:太平天国的军队不讲人伦、破坏礼教,你来我这里是卫国卫教;对穷人说:太平天国打家劫舍、杀人放火,你到我这里当兵剿匪,有饭吃有钱拿,还可能发财。同样,华为员工有纯粹为钱而来,也有为理想而来。完全不同的人,就这样同在任正非麾下拼死保华为。

当年曾国藩为激发士兵打仗的积极性,甚至许愿:打下城池,可大掠三天,军法不管。而华为在其年增长速度达到200%以上的创业期,价值标准同样是“只以成败论英雄”。“攻占一个山头,活捉一个师长,立马被提拔成排长或连长——毕业两年的学生可以管理一个五六十人的部门,最年轻的高级工程师19岁,提升最快的高级工程师是在工作后第七天,做成一两件事就能平步青云!”经历过“那个年代”的员工回忆说。

一位拿着高收入、但是还要辞职的经理说起原因,除了压力大外,主要的原因就是晋升机会不大。“对于华为中层以下的员工而言,从待遇到位置,升到一定程度后,一般就很难再往上走了。为了个人更好的发展,我选择了辞职。”

知识华为为何名不副实

从数据上分析,华为是知识的华为。

但这是数字的华为,不是知识的华为,更不是技术的华为。

正是在知识华为、技术华为这个问题上的认识不足,决定了华为的“冬天”说来就来。

有必要研究一下华为的研发体制。

华为的研发体制,对外的说明只有一句话,就是公司不少于10%的营业额和10000名工程师投入研发。10%是一个什么样的概念呢?2002年,华为的营业额是220亿元人民币,也就是一年的研发经费超过22亿元。22亿元,超过了互联网鼎盛时代联想对FM365烧钱式的全部投资。

而更令人瞠目的是,华为研发经费的构成比例,其中预研的部分高达30%,这种预研是完全可以没有结果,不产生回报的。如果说把10%的营业额投入开发的规模和手笔,已经绝对不是中国民营企业所能想象的,那么科研经费的1/3可以不求回报,这在一些国外著名的IT企业中也是不可想象的。

华为对开发条件,对软硬件环境的投入是绝对不惜金钱的。很多人知道,一些专用的硬件开发环境,造价都以几十万、几百万美元计算,而华为购买时从来不犹豫。一位曾经先后在华为和美国Bell供职的开发人员曾经感叹,Bell Lab也不过如此。

在华为,开发人员其实有很高的地位。一位华为的办公室人员讲,任总看到行政人员总是板着脸,但见到技术人员总是非常和蔼。另外据说,华为技术人员如果有脾气,可以到任何级别领导那里去拍桌子,包括对任正非本人。

不过,华为自创业以来,一直处于高速增长中,高速增长下的华为堪称乱世。在这种局面下,惟一的价值衡量标准是华为主业的生长,这个价值标准也一直沿袭到现在。主业就是销售,不把精力消耗在与主业无关的事情上,是华为的一贯原则。

日报、周报、月报、季报和与之相适应的阶段性和考核,保证了华为主业的不断增长和员工“阶段性成就欲望不断得到满足”。因为任正非相信,如果华为有一天停止了快速增长,就会面临死亡。只要主业还充满活力,团队就有强凝聚力,员工就会拼命而乐此不疲。

事实证明,华为通过主业的带动,把所有人的注意力和热情聚焦到一点,庞大的企业机器才能在一个企业领袖的魅力和意志下,打出如此统一的集体节拍。

任正非说:“技术人员不要对技术宗教般崇拜,要做工程师人。你的技术是用来卖钱的,卖出去的技术才有价值。”这给华为的技术研发定下了调子。而2000年底华为能在一夜之间把自己从窄带设备供应商包装成宽带设备供应商,也取决于任正非的技术“拿来主义”。

华为的文化是追逐功利和实用的企业文化:一切以市场需求为导向。事实上,华为大多数获得市场成功的产品,都不是凭借什么技术上的先进性。

“现在,价格已不是最有利的竞争手段,因为跨国公司的报价也很低。往往就是一两个功能的差别决定了客户选择谁。现在比的是谁多一口气,多一口气我们就赢了!”华为的一个市场人员说。

这种完全的市场导向无疑让华为的技术研发一直处于打补丁、做修补的状态。华为很多搞技术的人员其实做的是技术支持的工作,属于服务的范畴。自1996年华为在全国范围招人以来,

大部分大学生要么做的是市场销售,要么做的是技术支持,只有极少数做的是核心技术的研发。理由是 技术支持和市场销售更需要人。

华为内部曾有一个硬性的规定,技术部门每年必须有600个优秀员工转到市场销售部门。这个规定本来对华为的一些员工而言,是一个可能获得再发展的机会,也是保证技术部门旺盛生命力的一个好方法,但在华为内部,这一规定被执行得走样。

“行政部门不过二三十人,主要负责员工档案、户籍的工作,因此华为内部的员工考评大多由部门领导来执行。有些领导为了留住业务上过硬、好用的人,就在考评上动一些小手脚,把应该是A级的变成C级,把不要的、不想留的批成A级,转到市场销售部门去。好好的一个规定,就这么被执行得走了样了。”

上述现象的存在,使得一批员工被现任领导“挽留”在一个部门,得不到新的机会,最终导致这一批人才出走。一直以来,华为在技术研发人才上很稀缺,除了业务发展迅猛外,这也是其原因之一。

在外界看来,华为这支技术队伍有些参差不齐。在业务种类繁多的情况下,很多毕业生刚刚结束了几周的华为训练营,就被拉到开发前沿去设计电路板或者编写软件模块,其中付出了很多学费,但很多骨干技术人员就是在付出了这样的学费后成长起来的。不过,这种人海战术不应该是一个成熟高科技公司所采取的研发体系。

华为喜欢用李一男的故事来论证华为重视技术人才:1994年,中国科技大学少年班毕业的李一男到华为第二天即被提拔成工程师,两个星期后晋升主任工程师,半年后任中研部副总经理,一年后升任中研部总经理。次年,23岁的李一男成为公司最年轻的副总裁。不过,2001年,少年得志,并曾被广泛认为是任正

非接班人的李一男离开了华为，创办了一家叫港湾的公司。据透露，李一男走前将他持有的华为内部股兑换成相应的华为数据通信产品。北京港湾成立第一年销售额就以数亿元计。而现在，北京港湾已成为华为的竞争对手。

李一男这位华为研发领军人物的离去无疑让华为技术软肋显得分外突出。

IPD 凸显大企业病

华为本身也开始意识到自己的技术软肋和创业时代激情的伤。

耗费巨资的IPD (集成产品开发) 变革就这样开始了。之所以请IBM做IPD顾问，是因为在1994年，低谷时期的IBM对自身进行IPD变革，用全新管理流程成功激活了整个组织。2000年，任正非在华为干部大会上没留一点余地：“不学习IPD、不理解IPD、不支持IPD的干部，都给我下岗！”

简单地说，IPD就是把以前由研发部门独立完成的产品开发，变为打通全流程、跨职能部门的团队运作，产品研发不再是研发部门的自留地。目的在于，在企业大到可能患上大公司病的时候，以IPD打通部门隔阂之墙，保持从前的活力和敏锐。

以前，华为的研发的确比其他企业更能主动贴近市场，但产品是否适合需要，还是要等到销售甚至装到客户机房后才知道，而那时一切调整都来不及了。1998年，华为在九江的传输产品曾经出过重大问题，按惯例是用新设备把故障机换回来。任正非却说“不能换。换回来研发就不会感到痛，我要让他们痛一痛。结果华为付出了巨额赔偿。

理论上,IPD能够在研发前期就避免以前需要投入市场后才会暴露的重大问题。以前华为的产品开发都在中央研究部进行,现在改由PDT(产品开发团队)来承担。每个产品都有各自的PDT,每一个PDT团队由研发、市场、财务、采购、用户服务、生产等各部门抽调的代表组建,像一个创业型小企业,从研发开始,对市场、利润、产品生命周期等全程负全部责任,共同协作完成一个产品从概念、研发到生产、上市的全过程,从而真正实现产品研发和市场的同步进行。

2000年,华为以无线业务部作为第一个IPD试点。无线业务部副部长李承军和他那支从各个部门抽出来的十人团队,在IBM顾问手把手的指导下,把华为的大容量移动交换机MSC6.0送上了IPD流程,经历了十个月的开发周期,把整套程序走了一遍。到现在,华为被卷入IPD变革的人已达60%—70%。

华为人说,以前那种坐电梯般直升的提拔机会,随着公司的规范和成熟将越来越少。客户可能也会很怀念从前一出问题华为员工就飞奔至机房,就地改、就地换的时光。现在按照IPD的流程走,华为的反应速度可能比以前慢了不少。但那些多数属于应急的问题,随着前期研发环节的充分考虑,会越来越少出现。同时产品研发周期大大缩短,风险也大大降低了。

与其说IPD改变了华为的行为方式,不如说IPD使华为过去的行为方式在操作上更富于效率,目标导向更明确,压力传递机制更完善。从这个意义上说,IPD是对原有方式的强化,而不是改变。在任正非看来,目前做到这一点就够了。

在观察人士看来,IPD的引进是华为谋求转变的一个信号。经过多年快速发展之后,任正非发现,华为开始有了大企业病,有了来自管理上的巨大压力。

华为在其发展历史上有两个阶段的“活法”。

一是军事化管理。

任正非的军人风格在管理上也可见一斑。据上面提到的那位高层人士介绍,创业初期,每个员工的桌子底下都放有一张垫子,就像部队的行军床。除了供午休之外,更多是为员工晚上加班加点工作后睡觉用的。这种做法后来被华为人称作“垫子文化”。

军人以服从命令为天职。有一次华为在深圳体育馆召开一个6000人参加的大会,要求保持会场安静和整洁。在四个小时里,没有响一声呼机或手机。散会后,会场的地上没有留下一点垃圾,干干净净。

对于企业的军事化管理色彩,不少老总都认为必须这么做。企业不严格就没办法管理。反过来,也有人认为,创业初期,企业家的一些军事化作风,可以起到明显的作用。但当企业形成一定规模后,仅仅依靠军事化的做法就难以为继了。

任正非也许也意识到了这样的问题。于是从1996年起,他聘请了中国人民大学的专家起草华为《基本法》。其间四易其稿,并经全体员工一起讨论,终于在1998年3月通过了这部长达16400多字、包括6章103条款的《基本法》。除了《基本法》,任正非还在1998年巨资请进IBM顾问公司、美国TOWER公司、MERCER公司等管理咨询公司,希望建立世界级管理体系,实现以“法”治企。但是从《基本法》的字里行间和采访的结果看,华为目前的管理状态是“人治”下的“法治”。

在《基本法》中,可以看到这样的字句:“决策的原则是,从贤不从众……报告中要特别注明讨论过程中的不同意见……公司总裁有最后的决策权。”这个原则透露给大家的信息是:大家都同意的决策不一定是正确的,因为“真理往往掌握在少数人的手里”而在那些“特别注明”的不同意见中,谁代表了“真理”,谁是

“贤人”，则由任正非说了算，因为“总裁有最后的决策权”。

《基本法》作为企业的基本大“法”，制定的初衷是“为华为制定纲领性文件”，但是却涵盖了研发、生产、销售、行政、人事等各方面的细节，成了一部贯彻任正非管理思想的具体“管理条例”。103条对员工和中高层管理者行为以及各业务领域的详细规范，使得中间层的管理空间减缩到最小，其管理能力能不能得到充分发挥和施展，非常令人怀疑。

在《华为的冬天》里，任正非这样描述他的干部：“现在流程上运作的干部，还习惯于事事都请示上级。”可见，每一层干部对上级有很大的依赖性，而且，事事请示不恰恰说明下层的空间很小吗？

58岁的任正非患有严重的糖尿病。他清楚地意识到“我将会逐步退出历史舞台的”。《基本法》明确规定：华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。这说明任正非很早就在考虑接班人问题。但是他所提倡的“全员接班”偷换了“接班人”的概念。按惯例，“接班人”一般指企业的下一代“领导人”。如果是这种概念的话，人们不禁要问：任正非的接班人到底是谁？

华为的一位高层人士说，任正非很明白：如何在华为培养出具有独立思考能力、创造性，能独立操作企业并能应付企业发展中出现的各种困难的企业家式人物，是华为进一步发展的关键。但是到目前为止，人们所看到的华为仍然只有“任正非”这块金字招牌。

任正非曾经设想“没有任正非，华为也一样能走下去”，但这不是靠表面上的“集体决策”就能达到的。几年来，任正非其实一直在物色接班人。先后有几个人已经被内部人接受为“真命太子”了，结果却是没有给出任何理由的出局。作为最有个性的中

国企业,华为存在自己独特的问题,也有着与众多中国企业同样的软肋。

那位高层人士还说,太强势的企业家有可能会影响年轻人的成长。在任正非的“强势”之下,所有的人都黯然失色。他还说,在管理层进行决策讨论的时候,面对任正非咄咄逼人的态势,有不少人在畏惧的心态下,有独立的见解也不敢发表,一是因为担心自己的看法不一定对,二是因为任正非总是有英明果断的眼光,由他来决策就足够了。

华为目前的股权状况是支撑任正非权威治理的根本。据说,任本人目前在华为独占20%—30%的大股。虽然华为早就将上市提上议事日程,但是至今仍停留在股份制改革的阶段。

外人到华为,常常能感觉到员工自发形成的强烈戒备气氛。一位基层工作人员会跳起来用身体挡住记者的镜头,言辞激烈地质问:你是哪来的?谁允许你拍照?

这是个充满危机感和防范心理的企业,从创业期开始就面临着激烈的国际级竞争。他们小心维护自己仅有的那点机密,生怕任何一点点优势的丧失就会导致企业垮掉。企业的地位相对稳固了,这种危机感和防范心理却没有丝毫懈怠。

某些离开华为的人说,华为的整个机制依然散发出一种封闭的、极端推崇权威的气息,而这与一家现代化的高科技公司的格调有些格格不入,这部分导致了华为的员工流动率比较高。

为此,不禁有人发问:“立志成为世界级企业的华为,难道应该是这个样子的吗?”

华为谋求上市

变是注定的。在中国通信业长期高速增长的顺势中成长起来的华为,面对的是一个剧烈变化的环境。原先简单的运营商和供应商链条,已演化为由设备供应商、集成商、软件提供商、业务和内容提供商、网络运营商、终端用户运营商、虚拟运营商等组成的复杂产业链。面对剧烈变化的国内国际市场,任正非的个人意志还能继续支持华为的高速运转吗?

媒体和为人发现,任正非在有意识地改变自己:“现在个人霸道决策的环境已经不存在了。”有时候,即使他心里已有了主意,嘴上也不说。如果最后大家开会的结果和他想的一样,他就表示“我也赞成”,以示决策是大家做的。

任正非最大的改变是决定将华为包装上市。

自从华为开始在通信领域崭露头角,并一路领先,再加上每年几乎成倍增长的销售额和高利润,“华为为何不上市”的问题就渐渐地浮出水面了。

若论业绩,华为早就符合上市的标准。1999年,该公司销售额首次突破百亿,达120亿元,2000年飙升到220亿元,在电子百强中虽居第十,但利润却高居榜首。2001年,华为销售额增至255亿元,利润27亿元,仍稳居第一。几年前,由于政策限制,民营企业上市较为困难,华为不上市不难理解。这两年,政策已放开,华为缘何仍按兵不动?

有记者为此采访了现在仍在华为工作的员工、为华为的管理做顾问的学者,以及已经离开华为的高层人士。他们一致认为华为不上市是因为华为自己能解决资本的问题,不需要上市融

资。他们说,华为目前资本的来源主要是每年的高额利润和良好的资信所带来的银行贷款,华为2001年的资产负债率为52.3%。除此之外,华为从创业初期就实施员工持股的措施,目前已有70%—80%的员工持有公司的股份,每股都是员工出钱买的。也许这对华为来说也是一笔不小的资金吧。

但有人却分析认为,华为不上市的最终原因是:公司已发行的股份为大股东所把持,不愿意因上市而使股权分散。华为否定这一原因的理由是,公司是属于全体员工的,公司中30%的优秀员工集体控股,40%的骨干员工持有相当股份,10%—20%的低级员工和新员工适当参股。而这些员工股份的持有总比率,人们始终无从得知。公司的最高管理层所持有的股权份额则更是不能涉足的“禁地”,甚至有人谈“股”色变。

一种对华为不上市表示怀疑的观点认为,华为虽然立足于只做通信设备的供应商,但是,目前的产品线过长,必然对资金要求很高,一旦利润下降势必影响银行贷款的资信。如果资金链条绷断,后果不堪设想。

不过,随着承销商摩根士丹利的人马已进驻华为深圳总部,华为准备2002年底完成在海外上市的消息传出,这些猜测和担心显得有些多余。

相关媒体做出这样的评价:这是个电信股的黑夜,中国的通信企业却在黑夜中找寻着白天。继中国电信、中兴通讯相继踏上进军海外资本市场的征程,总部设在深圳、中国最大的通信设备制造商华为也已悄然上路,展开了海外上市的秘密之旅。

“不过华为发展到这个阶段,也该上市了,不管是为了筹资还是为了扩大国际声望。”在许多分析师看来,后者可能是华为上市的主要目的。

求利但更求名。

2002年一季度,华为的出口额首次超过了内销,上半年达3亿美元,比2001年同期增长近两倍。华为的市场还延伸到德国、西班牙等发达地区,此前仅局限在泰国、印度、巴基斯坦、俄罗斯等国。“国际电信市场低迷,运营商都背着一屁股债,华为的价格更显优势。”一业内人士如是分析。

海外市场的拓展,与国内运营商削减开支不无关系。据华为公司内部人士透露,出口的利润大大高于内销。以智能网为例,国内每线价格低至6元,而国外每线高达15—40美元。华为正在加快海外扩张的速度。2002年6月4日,华为在美国得克萨斯州成立全资子公司Future Wei,向当地企业销售宽带和数据产品。进军对手最多、最强的美国市场,“标志着华为真正国际化了”,华为为一副总裁在对外提供的新闻稿内称。最近,华为在网上大张旗鼓地招揽北美和欧洲的OEM厂商。

此外,华为借电信业萧条之际,在北美大举收购一些有技术但生存不下去的小公司。这些公司的早期投资额都达数亿美元,而现在华为只花两三百万美元就能将其收入旗下。收购需要大量现金,“过冬”有“大棉袄”即可,破冰而出需要的不仅仅是几件棉袄。此外,业内人士指出,作为一个非公众公司,华为在海外仍较难得到运营商的充分信任。要做大海外市场,提高国际声望,华为非上市不可。

电信概念已被海外投资者唾弃,华为能够得多少资金颇令人担忧。但有证券界人士认为,中国通信市场目前的成长空间和华为的市场地位,对投资者还是有相当的吸引力。华为有好几项产品在国内份额第一。全国运行近两亿线交换机,有三至四成出自华为。接入网产品占大半壁江山,国内的互联网接入60%用的是华为的设备。其光网络产品2001年超过一些日本厂商,在亚洲市场份额排名第一。智能网更处于领先地位,如中国移动的神州

行业务绝大部分采用的是华为的智能网。

值得注意的是,2002年上半年,华为的销售额只有70亿元,利润仅2.2亿元,比2001年同期大幅下滑。销售人员也感叹市场难做了。2001年一做就2亿元,而2002年2000万元的合同都少了。

2002年5月,在深圳华为工业园的办公楼内,已经易主的安圣电气员工们和往常一样工作,不过此时的安圣电气已经不属于华为,公司的总经理已经换成了由新主人艾默生派来的人选。

安圣电气原本只是华为的一个事业部,专门生产通讯电源。1996年,华为联合全国几十个省市的电信局,共同出资成立了安圣电气公司。大部分股权由各地电信局控制,华为持有少量股份,为中高层领导持有。依靠华为在电信领域强大的销售网络,安圣电气迅速成为国内最大的通讯电源供应商。

五年来,安圣电气为华为带来了稳定而丰厚的利润。2000年,该公司的销售额达26.5亿元,据估计,为华为贡献的利润大约有1.5亿元。

出售安圣电气的消息传出后,证券界甚为惊讶,都称任正非果然厉害。7.5亿美元,而且以现金的方式支付,券商们认为“这是一个与国际接轨的价格”。有人做过计算,以安圣电气现在的销售额,其市盈率达30倍。据了解,这是目前中国最大一单外资并购案。华为的对手企业中兴通讯有人慨叹,中兴上市首发、增发加配股募集的资金无非20多亿元,而华为一单就赚了60亿元。如果安圣电气的股权结构真如业界所传,那持有股份的各地电信局将可以套现一大笔资金。

如果加上华为这些年挣的现金以及一旦上市后的募集,华为将一下子手中握有100个亿以上的现金。

华为一贯在投资上表现出大手笔做派。近两年,他们在龙岗

的坂田村买下1.3平方公里土地，建起了华为工业园，据说光修建道路就耗资上千万元。而上海研发中心则设在浦东最高档的写字楼——经贸大厦，足足七层楼，颇令同行艳羡。

100亿元现金在手的华为肯定会有更多的大手笔投资的做派。从这个意义上说，尽管华为要为其对市场贪婪性掠夺付出过冬的代价，但它的粮食还是充裕的，这能确保其不会比其他企业更早被冻死。但相应的问题是：为什么要过冬呢？为什么不一直在春天里播种呢？

任正非带领华为奋斗14年，奠定了华为今日的江湖地位，而目前，他所要做的是如何带领处于“冬天”的华为找到他宣称的“北国之春”。

后 记

12月的盐湖城是全美首选的度假胜地，每年的这个时候，来自全美各地、各种肤色的人都会不约而同地聚集到这里，享受盐湖城世界第一流的雪场给他们带来的驰骋快感。盐湖城的另一举世闻名之处，在于这里是美国第二大宗教摩门教总部所在地。宗教和旅游胜地的双重定位让安静、祥和不经意间已经渗入这个城市的每个角落。

当2002年的盐湖城沉浸在入冬后的第一场大雪后，在妻朱晓蕊的美国居室中，在长达两年的收集整理资料后，我开始了一场耗时百天的思维游戏，于是有了这本《大企业病》。

现在想起来，这一切似乎是天意。很难想象，如果没有妻充当第一读者，没有妻用她理工博士的学术背景为我的这本书做逻辑推敲，这本书将无限制地延期。我一直以为，将妻追求上是我人生的第一个里程碑式的成功，而写一本能留得下来的书，是我的第二次里程碑式的成功。这一次，又要归功于妻。

写这样一本书的念头很早就有。

1997年夏，从哈尔滨工业大学计算机专业本科毕业的我，凭借着大学时代办学生刊物的经历和对新闻事业的热爱，成了一名《电脑报》的编辑。

那时的《电脑报》，既不是靠行政命令办报，也不是靠取悦广

告客户办报,是国内为数不多的以读者为核心导向的报纸。那时《电脑报》的报道,可以说开专业媒体报道之先河,以一种完全大众化的口味来做报道。本书所做的叙事尝试,均源于这种风格。

《电脑报》树立起这种叙事风格很大程度上要归功于两个人,一位是《电脑报》社社长陈宗周,时任《电脑报》常务副总编辑,电脑报社的实际负责人;另一位是《21世纪人才报》总编辑黎和生,时任《电脑报》编辑部主任,我当时的直接老板。陈宗周和黎和生除都写得一手好文章外,还有很多共同的地方,如颇具远见卓识、勤奋克己、事必躬亲,这其实也是《电脑报》创业者和领导们的共同特点。在《电脑报》日后的日子里,我曾经先后以下属、助手、晚辈、朋友的不同身份与李志高、刘信中、龙天民、谢宁倡、李鹏仁、赵晓岚、曾跃龙、冯静这些《电脑报》的创业者和领导人或共事或私下交流,每每为这群有理想的现实主义者的诸多行为而感动。

由于家庭的原因,陈宗周初中毕业后就辍学;自学成材的陈宗周有着对历史的偏好,他的《PC的第一个十年》和《PC的第二个十年》都堪称名篇,是研究计算机史和科技史绕不开的参考文献。

在我看来,支撑起陈宗周和他的伙伴们直到今天依然以一种创业者的激情进行奋斗的原因之一来自他们内心深处书写历史和记录历史的冲动。正如黄仁宇先生在《万历十五年》后记中写到的,越把眼光放大,才知道个人能力有限,生命的真意义要在历史上获取,而历史的规律性有时在短时间内不能看清,需要在长时间内才看得出来。陈宗周和他的伙伴们就是这样一批目光远大而又脚踏实地做实事的人。

本书在成书过程中,多少也借鉴了黄仁宇先生的一些书写历史的心得,特别是黄先生见微知著的手笔,在本书中进行有意

义的尝试。在《万历十五年》中,任何一个小事背后都能牵扯出洋洋洒洒数千言,任何一个对当时举动的叙述都能让读者发忆古思今之感慨,黄仁宇真是大家。本书也很注意对细节和细节背后故事的阐述和追溯,力图让大家能更好地回忆和了解当时办企业的背景和环境。

本书在成书过程中,同时借鉴了黑泽明在他的成名作《罗生门》中的一些手法,在一些备受争议的事件上,给出包括当事人在内的多个视角,然后选择一种最接近叙事逻辑的说法进行顺延。

历史从来不会自动把其真实面目展现在你我面前,甚至在很长时间内,历史更多是以假相的面目占领你我的脑海。

治史的人所做的,只是穷己所能,遍查资料,用常识去揣测和分析当时历史环境下当事人的行为是否合乎情理,用逻辑去验证和推理当时历史环境下最有可能发生的故事进程;作为记者的我,也正是抱着这样一个初衷开始自己关于《大企业病》的研究。

在本书的成书过程中,我一次次被本书提及的企业和企业家波澜壮阔的成败所感动。也许我一生的成就也无法赶上本书论及的企业家中任何一位的十分之一,但对立志做一个时代和一段历史的见证者的我来说,我为自己生于这样一个大开大阖的时代感到幸运。

本书分析的十个企业我都做过实地采访,都与他们的人员进行过接触,都曾找到跟踪他们多年的记者进行交流,但由于时间、精力等外在条件的限制,本书在叙述上,还是引用了同行的不少信息和资料,在此表示感谢。

感谢吴晓波先生,他的《大败局》是我给我新同事推荐的必读书目,正是在吴晓波先生的督促下,我才最终如期完稿。

感谢《中国企业家》的牛文文，《外滩画报》的陈涛，《21世纪经济报道》的康本忠，《经济观察报》的陆新之、郭为中，《三联生活周刊》的邹剑宇，《国际金融报》的庞义成，《北京青年报》的郑直，原在《钱江晚报》的孙坚华，新浪的陈彤，搜狐的李学凌，互联网实验室的方兴东、王俊秀，数字论坛的胡泳、陆群，他们的作品曾经被我作为教科书一遍遍地诵读。

感谢《南方周末》的马凌，《中国企业家》的丁伟，《中国青年》的信海光，《21世纪经济报道》的侯继勇、包正、何忠平，《国际金融报》的高剑巍，《计算机世界》的祁争辉。作为他们曾经的同事和兄长，我时常为他们对新闻理想的孜孜追求而感动。

感谢白雪锋先生、胡健先生、金云义先生和其他《知识经济》的同事，感谢他们与我一起为把《知识经济》做成中国科技产经第一刊而辛勤工作。

感谢我的大学师兄张东来、哥们苏功臣、吴竞雄、肖新光，感谢我同屋的好兄弟杨国铭、赵猛、吕岩、赵海龙、苏贵轩、郭有仁，我们共同传递着成功的喜悦，共同成长。

感谢我的父亲，他辛苦一辈子完成了他这一代人从农村到城市的迁徙，并将我最终送进大城市，完成鲤鱼跳龙门的飞跃。

感谢我的母亲，这本书问世之日应该是她的周年祭日，操劳一生的母亲未能在生前看到我的这本新书，实为我这个儿子之不孝。

感谢所有帮助和支持过我的人，所有。

林 军

2003年7月