

巧 商

梁 萍 主编

中国经济出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

巧商/梁萍主编. — 北京 :中国经济出版社, 2005.1

ISBN 7-5017-6454-9

I. 巧... II. 梁... III. 商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 048830 号

出版发行 : 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址 : www.economyph.com

责任编辑 : 乔卫兵(电话 010-68308159)

责任印制 : 张江虹

封面设计 : 蒋宏工作室

经 销 : 各地新华书店

承 印 :

开 本 : 787mm×960mm 1/16

印 张 : 20 字 数 : 269 千字

版 次 : 2005 年 1 月第 1 版

印 次 : 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数 : 册

书 号 : ISBN 7-5017-6454-9/ F·5200

定 价 : .00 元

版权所有 盗版必究

举报电话 68359418 68319282

服务热线 68344225、68369586、68346406、68309176

编委会名单

主编 梁 萍

编委	胡 伟	杨永立	堵建锋	刘文涛
	尤 新	蒋晋泉	李 明	陆慰祺
	陆孝红	邹岳生	陈友珍	蒋海娣
	蒋建新	陈亚春	邵玲玲	朱友明

总 序

国内著名的成功学院院长甘霖先生说过：“环境是难以一时改变的，有的甚至是不可改变的，但人们对环境的态度是可以掌控的，这就给每个生命提供了自由成长的巨大空间。”

实现自己的理想，做一个成功的富商，已成为当今中国很大一部分人士前进的方向。因为他们已真正认识到强国富民才是振兴中国的重要策略。

有言道：无誉不成商，无艰不成商，无巧不成商。《誉商》、《艰商》、《巧商》成为人们跨跃商界龙门的“三重门”。本书从这“三重门”出发，以一个个生动的故事揭示了推开这“三重门”的最佳途径和有效方法。

《誉商》一书告诉人们，信誉对于一个成功的企业家或商人，是多么重要。

全球第一 CEO 韦尔奇之所以能把一个烂摊子通用公司做成全球第一，其秘密就是他发现了信誉的价值，他向信誉要效益。他说：“第一个就是诚信，这永远是最首要的一条价值观”。为此，他把一个具有传统的机械制造业公司转向了服务领域。他也因此从信誉服务上获得了滚滚财源，并引领了一个信誉时代的来临。

众所周知的巨人总裁史玉柱，1997 年巨人大厦没盖成，巨人集团瞬间崩塌，史玉柱一夜之间从富豪成了穷光蛋。但史玉柱向世人宣布：“老百姓的钱他一定要还！”为了这一诺千金的承诺，史玉柱终于在信誉的支撑下站了起来，后来不但还清了欠款，还成了巨人投资有限公司的掌门人。并被主流媒体评为 2001 年度影响中国经济的十大风云人物之一。

《艰商》是拨开富豪的迷雾，让人们看看富豪成功的又一秘密。大凡世界上有所成就的人，都经历过一番寒彻苦的。巨商的成功更是如此。有资料研究表明世界上的富豪 80% 都是草根阶层出身，他们创业时往往

学历不高,也无资金,他们都是靠着“不怕吃苦”的坚韧精神,白手起家,最后成为了令人羡慕的富豪。

而且,没有哪位巨商天生就是巨商,他们都是普通人,他们的成功秘诀就在于他们敢于面对失败和挫折,能够勇往直前跨越逆境。

例如香港富豪霍英东富甲一方,但他成功的背后却是一部艰辛史。霍英东从小家境清贫,七岁时父亲在一场风灾中船覆人亡。他当过铲煤工、打铁工等,坎坷的生活不但没有将他拖垮,反而锻炼了他坚强的奋斗意志,后来在面对商场上的险恶环境时,他也从不畏惧,总是从容应对,一代巨商就此诞生。

有道是商场是战场。商场上涌现出来的智慧绝不亚于一场战争的智慧,如何在商战中取胜并成为常胜将军,就要会运用“巧”计,这也是每一位成功的商界巨子所必须具备的素质之一。

在商界游戏规则下,如何巧借力量发展企业,如何以小搏大,以弱胜强,超常发展企业,《巧商》给我们展示了一个令人拍案叫绝的智慧图谱。

例如,现任海南省省长的卫留成,曾经是中海油公司的总裁,他在领导中海石油这样大的国企中,把商战中的“巧”发挥到了极点。他被称为国企中的“大哥大”。他运用“巧”力把中海油推向海外上市。卫留成终于把中海油打造成了一艘驶向世界的强大战舰。

与卫留成运用“巧”术不同的是柯林格尔集团总裁顾维军,他的“巧”则体现在国内兼并收购中。

希望广大读者能从《誉商》《艰商》《巧商》中受益多多,能够跨过这“三重门”,成为未来商界巨人。

对于本书责任编辑乔卫兵先生的大力支持表示衷心的感谢!对于参加本书的编辑工作人员表示感谢!本书在编写过程中参考了一些专家学者的有关资料,限于时间和条件,没有一一联系,在此表示最诚挚的谢意。限于编者水平,难免有错误,敬请专家学者指正。

第一章

寻求杠杆支点的巧商顾雏军

顾雏军具有世界性的眼光 ,他的巧妙正在于不断地寻找撬动海外市场的支点。“ 顾氏循环理论 ”与格林柯尔无氟制冷剂 就是他的两大成功法宝。

华尔街就是杠杆的支点

人们说,华尔街是顾维军的滑铁卢。但他觉得这是他利用市场杠杆的一个有力支点。这就是他的巧妙之处。

作为一名学者,到国外下海经商,这对顾维军来说是一次重要的人生转折。谈起这段经历,他现在仍是若有所失。他说,作为一名中国人,受资金等各方面的限制,到英美等发达国家办企业,难度可想而知,只有靠自己的专有技术去拼市场,但这样也还是有很多未知数。

1989年,顾维军受邀赴英国创立格林柯尔后,开始一直充当技术提供者的角色,几年时间内获得5000万美元的收益。在这过程中,他意识到,美国是世界第一大制冷产品生产和消费国,要想获得世界认可,必须在美国取得上市公司的地位。为进一步提高格林柯尔制冷剂在国际市场的份额,顾维军有大半年时间泡在华尔街,与100多家投资银行谈判,跑遍华尔街的大街小巷。

1996年,顾维军看中了美国一家在超市设备生产中排名第二的公司,总价值1.8亿美元,市场销售额4亿美元,占到美国市场份额的25%。顾维军打算全资收购,如收购成功,不仅可以在今后上市融资,而且可以迅速打开格林柯尔制冷剂的市场。收购方案是格林柯尔出资4000万美元,再发6000万美元优先股和8000万美元的低值债券。没想到在近半年的谈判时间里,美国道琼斯指数从6000点涨到了9000点。

作为一个中国商人,华尔街没有给顾维军融资的机会,他无论如何也凑不起急速增长起来的那部分自筹资金。最后,这家公司被另一家英国

企业出价 2.6 亿美元收购。顾维军的心血和希望付之东流。

那是一个至今提起来仍让顾维军心痛不已的经历,虽然今天顾维军已能平静地表达当年的沮丧。但那种遗憾似乎无法释怀。“我将来一定要杀回去。”“我没有去读任何的金融课程,学一堆书不如实际干一回更容易弄明白奥妙。收购大公司非常复杂,经过 17 个月的耳濡目染,我对投资银行的玩法都明白了。可以说收购美国公司失败是人生的分水岭。今天的成绩来自于那次不成功的收购。”

在英国、美国、加拿大、德国、新加坡、马来西亚及中国天津、北京、香港均设立了分公司或控股公司后,顾维军决定回国建立“根据地”,而此时他对资本运作已十分熟悉,知道如何有的放矢地打牌。

让顾维军真正暴富的机会,还是在 1995 年,顾氏回国创业之后。1998、1999 年,顾维军先后在北京、湖北、海南、深圳创立四家外商独资企业,并在 2000 年 7 月捆绑上市,一举从香港创业板融资 5.5 亿港币。2001 年 5、6 月份,顾氏又两次共减持 9500 万股格林柯尔股票,套现 3.1 亿港币,并由此在国内资本市场开始翻云覆雨的举动。

从顾维军的整个发迹过程来看,格林柯尔企业的香港创业板上市,充其量还只是奠定其在国内事业的基础,让顾维军真正成名的是 2000 年收购香港 H 股及国内 A 股上市公司科龙电器。

顾维军收购科龙电器显然是蓄谋已久的行动。早在 2000 年,顾氏就已盯上科龙这条大鱼。当顾维军给国内冰箱企业排序,在适合收购的企业中,科龙排在第一位,其次是美菱。到 2001 年科龙电器最困难的时候,顾氏迅速以 3 个多亿元的代价轻而易举地拿下了科龙电器。并在一年以后,使曾经亏损 20 多亿元的科龙电器盈利 9000 万元。

业内人士分析,科龙电器顺利盈利,并不是意料之外的事情。科龙电器亏损严重,但多数是体制上的弊端造成的。比如体制不合理、大股东手伸得太长等。因此顾氏接手后,采取两项重要措施:一是稳住了科龙电器的市场份额,并保持一定增长;二是控制成本。

当然,顾维军对科龙电器的成功收购。固然与其老到的企业操作手法有关,更重要的因素恐怕还在于其独到的眼光。业内人士分析,由于目

前国内上市公司法人股转让,都是以上市公司净资产为基准估价,而非国际上通行的溢价转让,使得国内多数上市公司的国有法人股转让都成为一桩相当有利可图的交易。而近年来家电业的连续低迷,已让一些家电业上市公司净资产急剧缩水,也给民营资本进入创造了有利时机。在国际资本市场上浸淫多年的顾维军不可能不深谙此道。

紧接着,一年以后,顾维军花了2亿元人民币收购美菱,坐上了全球制冷业老二的交椅。

2003年6月1日,美菱和格林柯尔在合肥召开发布会,宣布美菱电器的控股股东合肥美菱集团,已经与顾维军旗下私人公司顺德格林柯尔企业发展有限公司签订股权转让协议,将其所持有的合肥美菱股份有限公司国有股82852683股,占总股本20.03%,转让给格林柯尔。

此次收购发生在科龙实现盈利和顺利解除特殊处理的背景下。

“美菱在冰箱业的品牌和市场份额都非常好,出资2亿元获得美菱控股权,应该说是一笔很划算的交易。”一直关注家电行业的北京虎杰咨询公司首席分析员张寅这样判断。而且,美菱电器的状况明显好于当年的科龙。

2001年美菱每股亏损0.85元。在2002年,美菱以每股2分的业绩顺利扭亏,实现811万元的净利润。2003年一季度,美菱同样报收盈利,实现净利润279万元。这就意味着在顾维军入主后,无须像拯救科龙一样施以“大型手术”。

虽然对媒体口称“划算”,但从自己的腰包掏出2亿元并不是顾维军的风格。据调查,顾维军在签约收购后并没有动用在香港上市时筹集的资金,却一直试图通过质押科龙股权,以获得顺德当地金融机构数额相当大的款项。

当年格林柯尔拟出资5.6亿元收购科龙20477万股,首笔款为1.5亿元,其余款项在2001年12月23日开完临时股东大会后按协议到位。而在2002年4月,科龙宣布2001年亏损超过15.55亿元,这使顾维军的出价也顺理成章地变为每股1.70元,合计转让价款减少3.48亿元。

科龙、美菱同归顾维军旗下后,这意味着顾维军从此掌握了冰箱、空

调等制冷家电市场份额的近半壁江山。根据几家上市公司 2003 年一季度报告,青岛海尔冰箱主业的收入为 7.75 亿元,科龙为 2.55 元,而美菱为 2.72 亿元。科龙、美菱重组后,主业收入将直追青岛海尔。

“2003 年科龙和美菱的合作、科龙对国内一系列冰箱生产资源的整合,标志着中国冰箱行业的格局发生了根本的变化。我们并购杭州西冷后,中国冰箱行业的产业整合已经宣告结束。”顾维军如此评价他一手导演的中国冰箱业整合大戏。

顾维军同时毫不掩饰地说:“2003 年大家熟悉的一些冰箱品牌将会消失。”

2003 年下半年,顾维军再度出手,并购了上市公司亚星客车,由制冷行业跨入目前大热的汽车业。从开始有进军汽车行业的想法,到签订协议收购亚星集团持有的 11527.25 万股亚星客车的国有股(占公司总股本的 60.67%),从而取得亚星客车的控股权,顾维军只用了不到一年的时间。

当有人问他有何意图时,顾维军说:“在 1998 年的时候,我就意识到。世界范围内机电行业将面临着第二次产业转移。技术含量不太高的产业,比如家电业将大量向中国转移。为什么选择客车,是因为它与家电有某种相似之处。与轿车相比,客车的技术含量并不是很高。技术进步不快的行业在中国发展还是有优势的。”

据悉,在顾维军的产业布局里,扬州格林柯尔是其主攻客车产业的一颗棋子。亚星客车是一家大型国有控股客车生产企业,拥有先进的客车生产设备和一流的人才、技术储备,亚星品牌在我国客车市场也享有较高的知名度。扬州格林柯尔收购亚星客车后,将以亚星客车为操作平台进一步发展特种车、专用车和汽车零部件,做大做强汽车产业。

亚星客车曾是国内大中型豪华车的主要供应商,但上市业绩表现不佳。2002 年在国内汽车行业整体大幅增长的情况下,亚星客车净利润同比却下降超过 50%。2003 年,亚星客车在激烈竞争中首次出现亏损。但是,亚星客车曾经创造了一年销售量达客车行业 2 到 5 名销量之和的辉煌业绩,所以顾维军非常自信地表示,只需用 3 年到 5 年的时间,亚星将

打造出中国客车的旗舰品牌。顾维军认为 ,解决亚星机制及发挥格林柯尔人才优势是当务之急 ,充分发挥民营体制与亚星品牌优势会产生很大的爆发力。

另外 ,从有关方面获得证实 ,曾经作为中国洗衣机行业标志性企业之一的中山威力电器集团有限公司 ,已基本被顾维军掌控下的科龙购入囊中 ,具体收购细节有待公告。

前身是中山洗衣机厂的中山威力电器集团有限公司是中山市产销规模最大的企业之一。作为国内洗衣机行业仅有的少数中国名牌之一 ,威力品牌伴随“威力洗衣机 ,够威够力”的广告语在上世纪八九十年代红极一时。其洗衣机以连续 6 年产销量居于全国第一而被国家统计局授予“洗衣机大王”称号。

不过到上世纪末 ,随着国内洗衣机市场竞争的多元化 ,囿于体制等原因 ,加上创始元老许继海的个人原因等 ,威力明显跟不上市场步伐。在先后涉足空调、小家电、模具等新领域后 ,威力在家电行业内的地位逐渐下降。2003 年 7 月在中山市政府的协调下 ,由主营贸易、房地产、旅游的中山银兴集团公司以 3 亿元换取 80% 的控股权 ,对威力实施了民营化的资产重组。但据称因种种原因 ,改制不彻底的威力也没有新的起色。

就在上周正式公示的新一轮中国名牌产品评选名单中 ,作为首批中国名牌的威力洗衣机 ,与刚刚被资产重组的“小鸭”一道出局。来自威力网站的介绍称 ,中山威力电器集团有限公司目前拥有 3500 多名员工 ,公司以洗衣机、空调和小家电(消毒柜、抽油烟机、电饭煲、微波炉、燃气炉、电风扇等)为龙头 ,涉及塑料及模具等多元化产品线生产。

据称中山市政府一直没有放弃为威力引进新的民营资本以彻底重组威力的努力。因而此次顾维军抛出绣球 ,从洽谈到达成初步收购协议 ,历时并不长。

科龙一直有意进军洗衣机 ,威力洗衣机的基础应当还算不错。此外 ,科龙已经确认了明年将向空调一千万台产销量冲击的目标 ,现在的空调产能明显不够 ,而扩充产能的最有效的办法便是收购实力不济的空调品牌生产线。此间也有消息称 ,此前科龙是在合肥荣事达美泰克洗衣机收

购项目上失手于美的 ,加速促成了顾维军以科龙收购近邻威力的决心。

格林柯尔制冷剂是他的杀手锏

顾维军的头脑始终那么清醒。他从来没有被眼前的胜利冲昏头脑。他善于运用反向思维 ,在人们意想不到的时候爆出冷门。

迄今为止 ,国内尚有挖掘潜力、有价值的冰箱生产线几乎全部落入顾维军的收购单。其中包括国内仅存的已停产且设备状况良好的冰箱生产线吉林吉诺尔、上海上菱电器、上海远东阿里斯顿、杭州西冷。加上控股上市公司的美菱已经与科龙达成了战略合作伙伴关系。由此 ,以绝对控股的科龙电器为旗舰的格林柯尔国际集团董事局主席顾维军已经掌握了中国冰箱业的大半壁江山 ,产能达 800 万台 ,仅次于伊莱克斯居世界第二位 ,居亚洲第一位。

“建一条新的冰箱生产线至少要几千万元 ,而我已经把有价值的全都收购了 ,这使得我每台冰箱都较后来者构成一个节省 150 元的成本壁垒 ,后来者要进入这个行业就得要掂量掂量。”

由此 ,在基本完成对中国冰箱业的整合后 ,格林柯尔目前最大的优势是成功地抬高了国内冰箱业的进入门槛。“凭我的 800 万产能规模 ,高中低端产品全都有 ,谁敢与我竞争 ?”顾维军说。

事实上 ,顾维军的并购都是瞄准上市公司国有股 ,并以收购 20% 左右的股权目标 ,以最小代价达到控股多家上市公司 ,一举构建其庞大的格林柯尔体系 ,顾维军之精明可谓令人叹服。

无论顾维军如何淡化自己的资本运营成分 ,事实上 ,他都是在运用资本运营手段推进自己的产业战略 ,努力实现自己的产业梦想。如果没有格林柯尔在香港的上市 ,也就没有转战国内的筹码 ,同样 ,没有收购科龙、美菱等一系列资本运营手段 ,顾维军也无法提出他的 1000 万台电冰箱产能的构想。这样看来 ,当年在华尔街的失意 ,对资本市场上的顾维军来说 ,是一笔享用不尽的财富。

在收购科龙之后 ,格林柯尔开始提出打造制冷产业链的梦想。这是

一个巨大的工程 ,漫漫无期。因此 ,据猜想 ,顾维军很可能另有所图。对顾维军来说 ,一个重要的财富来源是他一般很少提及的格林柯尔制冷剂 ,其实这才是一台真正的赚钱机器。

2002 年 4 月 ,已经被顾维军掌握的科龙以 2700 万元的价格从海南格林柯尔买进 2000 吨格林柯尔制冷剂 ,海南格林柯尔正是顾氏在香港的上市公司格林柯尔科技控股的下属企业 ,后者在 2002 年的格林柯尔制冷剂销售收入 1.01 亿元 ,仅科龙的这一单生意就占了近 30%。

顾维军曾表露 ,其收购科龙的一个主要目的 ,是要打破制造领域对于格林柯尔制冷剂的封锁。而至今日 ,格林柯尔系对科龙、美菱等制冷家电企业的吸纳不仅是完成了一个制冷产业链的框架。更重要的是 ,顾维军从中为其借以立身的制冷剂产品找到了稳定的买家。科龙被顾收购之后 ,所使用的制冷剂几乎全部为格林柯尔产品。当然 ,美菱理所当然会成为格林柯尔的又一个买单者。

顾维军在海外发展多年 ,具有广阔的国际视野 ,他敏锐地意识到 ,跨国公司的竞争优势 ,更多地来源于其在全球范围内进行资源整合从而降低成本的能力。而这种能力 ,与跨国公司深厚的管理底蕴密切相关。中国企业只有以全球视角来审视并组织自己的企业时 ,才能够拥有真正的竞争力。转制后的科龙在一年里迅速扭亏为盈 ,前提是老科龙管理漏洞较多 ,通过堵漏建制的方法降低成本 ,余地也相应较大。当科龙逐步进入现代企业管理的正常轨道 ,顾维军提出 ,必须以系统的思维再造高效业务流程 ,通过对企业价值链的整体优化 ,实现资源合理配置 ,实现管理效益最大化。针对转制前管理层次过多、流程不畅的问题 ,顾维军对科龙公司相应进行了组织扁平化改进 ,对管理流程进行了梳理再造 ,尽量减少重复的、不增值的环节。

顾维军面对的是一个亏损 10 多个亿、将要被摘牌的企业 ,扭亏是他的第一重任。他认为 ,科龙一年有几十亿的销售额 ,只要能压缩 10% 的成本就能有 3 亿以上的利润。他放出豪言 ,如果科龙盈利不超过 2 亿元人民币 ,他每月只拿 1 元工资。为此 ,顾维军发动了三项运动。

“归核运动”——他对科龙的经营理念做出了重大调整。确定了科

技领先,利润导向原则一是目标归真,强调盈利是企业的终极使命;二是产业归核,企业发展方向回到专业制冷上来;三是价值观归一,把为顾客创造价值放在首位。

“精美化运动”——2002年5月,顾维军发起精美化运动,倡导精心设计、精工制造、精美生产、精细服务,以精美化促进国际化。在产品方面,经过大范围的调查和对比,科龙确定了13个困扰公司多年的问题作为公司级攻关项目,另有113个问题点,责成相关部门自行整改。

“整风运动”——对科龙转制所带来的文化差异进行融合。

顾维军在科龙走马上任后,对自己的办公室花了20多万装修大为心疼。成本控制是科龙扭亏的重点,他曾下令所有土建项目一律停止。但有一次,香港的一些新闻记者来采访,顾维军发现他们进了洗手间很快又出来了。由此,他意识到科龙办公楼的厕所是蹲式,实在不符合国际惯例。

事后,改造厕所被列为2002年科龙惟一的土建项目。立项伊始,有关部门报了18万的价来找顾维军审批,他打回报告后,报价降为9万多。这一下把他惹急了,把主管人员叫来骂了一顿,报价终于变成了2.9万。最后,便宜了10多万元,建成的新厕所也很漂亮。在科龙二楼,顾维军特意保留了一间他来时正在装修而后被叫停的办公室,作为纪念。为降低成本,顾维军时常告诫科龙员工:“你们花的每一块钱,就有我的两毛钱。如果我认为你花错了,我就有权处理你。”

在一系列并购的基础上,科龙迅速集聚起世界领先的800万台冰箱产能规模,并组建了以外销为主要方向的华东基地,营销系统进行了综合调整,新成立的营销总公司,将物流、服务等相关支持部门纳入销售体系,以提高对市场的支持力度和反应速度。一个国际化的科龙正悄然浮出水面。2003年,外销已成为科龙利润及收入的一个主要增长点。据科龙2003年中报表显示,科龙出口业务收入较去年同期大幅上升93%,实现成倍增长。科龙的国际营销网络已覆盖全球75个国家及地区,与全球知名制造商、大型家电连锁及超市建立了广泛的销售合作关系。

格林柯尔入主美菱后,科龙美菱战略联合使科龙在打造全新供应链

方面有了更高的起点和目标。2003 年 8 月份 ,科龙、美菱进行全球招标、联合采购 , 涉及品类超过 500 种 , 涉及金额超过 100 亿人民币 ,吸引了国内、外的 1300 多家供应商参加竞标 ,对主流供应商产生了举足轻重的影响。科龙在技术、品质、市场国际化的同时 ,同步实现供应链的国际化 ,使得并购整合的协同效应和规模经济效益日益显现。

科龙在家电行业的技术领域素负盛名 ,转制后 ,顾维军进一步确立了“技术领先”的发展方向。强调把领先科技外化为消费者利益 ,并在较短时间里研制出了引领世界制冷家电技术方向的分立多循环冰箱和双高效空调。顾维军有句名言 :“成本有底线 ,技术无止境。”

转制以来 ,他为科龙的技术研发装上了制度化的创新引擎。在家电生产模式日益趋向多品种、小批量的情况下 ,顾维军在研发系统打破原有科室界限 ,实施项目管理运行模式 ,引入竞争激励机制。新产品项目开发实行招标方式 ,由项目经理与设计中心人员以双向选择方式组成项目组进行投标 ,打破以前的科室、专业界限。同时 ,改革新产品开发奖励制度 ,把原有按职级发放的个人奖金集中作为新产品开发奖 ,按绩效发放。改革打破了技术上论资排辈用人机制 ,形成了优胜劣汰的良性竞争态势。科龙的技术正是在这样的理念和机制模式下 ,在分立多循环技术领域里陆续开发了分立双循环、分立三循环和分立四循环冰箱 ,而双高效空调的制冷制热能效比 ,更是在不到一年时间里分别从 3.8 和 4.2 经过 4.2 和 4.5 一路攀升至 5.3 和 5.4 ,达到世界领先水平。科龙 BCD - 209 冰箱单台日耗电量 0.36 度 ,单台日节电量 0.93 度 ,创造了每百升冰箱耗电量世界最低水平 ,获得联合国 GEF 节能明星大奖。高科技使科龙产品在与国际同行的竞争中取得了话语权 ,仅 2003 年上半年 ,科龙冰箱外销量比 2002 年同期高出 136.8% ,实现成倍增长 ;空调外销量比去年同期高出 95.4% ,接近翻一番。

在顾维军的重视下 ,不长的一段时间内 ,科龙就招聘了一批有能力、有跨国公司的丰富工作经验、高学历、有海外背景的高素质人才 ,初步形成了一支国际化的管理团队。科龙专门设立了主管国际营销的副总裁 ,由来自 GE 的林澜博士担任。对于公司国际化战略的重点实施部门 ,在

人才配置上也实行重点倾斜,一年来,国际营销中在全球范围广纳贤才,由60多人增加到120多人,翻了一番。这批国际化人才的引进为科龙参与国际化竞争奠定了良好的基础,并已经开始发挥和显示出其独特的影响。

以前,家电行业流行一个概念,不要招大学生,认为大学生好高骛远,不安心工作,不愿意干业务员等工作。顾维军到科龙后,推翻了这个概念,对人事做了重大调整,规定凡是要提升的管理人员必须具有大学本科学历。当然会有一些个别的例子,但我相信,100个大学生肯定比100个高中生要强。

在1998年回国时,顾维军看到了中国经济的快速发展,但同时也感到,中国要进一步发展,未来最大的希望就是高等教育。“对每个企业来说,进行人才储备是非常重要的,有没有一支非常优秀的人才队伍,决定着企业未来的发展潜力。”他相信,到最艰苦的地方锻炼过的大学生,回来后肯定会更扎实,解决问题、克服困难的能力会更强,这些素质正是企业所需要的。

2003年,科龙建立了博士后流动站,博士、硕士人数成倍增加,现中高层管理者中有70%的人员具备硕士以上文凭。2002年科龙引进400名大学生充实到营销队伍,2003年更是广招1500名大学生、500名研究生全面改造队伍结构,顾维军还亲自挂帅,组织“董事长MBA培训班”。为科龙面向国际化进行管理创新、技术创新、营销创新提供了不断优化的人力资本。

当有人曾问顾维军赚这么多钱为了什么时,顾维军回答说:“富豪是如果有一天你退休后,成功地把所有资产存在大银行里,不再做任何生意,不做任何有风险的事。我不是,我这两年来做得最成功的一件事,就是冰箱谁跳水,我可以看着不动。你可以说现在科龙很成功,但怎能说下次是成功还是失败,没有风险的投资肯定也是没有价值的投资。我是仅仅为了明天能‘睡得着觉’才赚钱的,只要明年的冰箱业比今年的更好,我就能睡得着觉了。空调不一样,街上卖到千元以下,这肯定是亏的,我就睡不着觉。”

巧商引发的风波

顾维军在科龙的“新政”，一开始并未受到员工理解，频频遇到抵触。为了让员工熟悉自己，他把手机号码向科龙员工公布，结果没想到却收到员工的短信责骂：为何要取消年终奖？对于新出台的降低成本的政策，很多员工拒不执行。顾维军不得已发出通牒：成本控制不住，公司就要做结构上的调整，凡是没有实现年初制定目标的部门，管理者下课。结果科龙出现巨大人事变动。

但顾维军坚信降低成本的措施没有错，2002年9月，科龙内部设置由11个部门缩为7个，科室从34个变为22个；财务方面实行集权式管理，收回小家电公司、营销系统等部门的财务职能，财务系统由80人精减到60人。为进一步降低运营成本，顾维军对科龙大宗原材料采购实行招标制度，结果采购价格比下降了15%，半年时间，原材料采购价格同比下降了6000多万元。科龙空调的单台成本比以前降低25%，冰箱单台成本降低14%。

几个月后，顾维军再也没有收到责骂的短信，空调成本下降了25.3%，冰箱成本下降了40.6%。2002年3月份，科龙走出了亏损的泥潭。2002年，科龙全年营业额48.78亿元，盈利8459.3万元，销售收入比上年同期上升11.33%，销售和管理支出降了57.75%。

另一方面，顾维军进入中国家电领域后便成了一个公众人物和明星人物，他的每一举动，都备受舆论的关注，更确切地说，顾维军比其他企业家更多地受到媒体的责难和怀疑。对此，顾维军至今也弄不明白是什么原因。”

顾维军说，他感到奇怪的是，自己每次收购后，媒体都对是否有足够的资金进行收购表示怀疑，就像到商店买东西，一个愿买，一个愿卖，但旁观者老是替商店担心买东西的人付不起钱，实际上只要能双方达成交易，卖家自然会操心收钱的事。而在国外，媒体不会去管你有没有能力支付收购资金，买家有没有钱是买卖双方的事，不是个社会问题。

顾维军说：“经过两年多的时间，我到底是在踏踏实实做家电，还是在玩资本游戏，不用多说，大家都看得很清楚了。”

在“炮轰”海尔秘密 MBO 之后，香港中文大学教授郎咸平又将矛头对准了格林柯尔。10 日，郎咸平在复旦大学以《格林柯尔：在“国退民进”的盛宴中狂欢》为题发表演讲时，指责顾维军在“国退民进”过程中席卷国家财富。他强烈建议，停止以民营化为导向的产权改革。

郎咸平表示，他和他的学生经过 3 个月的研究后发现，顾维军先后收购了科龙、美菱、亚星客车以及 ST 襄轴等四家公司，号称投资 41 亿元，但实际只投入 3 亿多元。期间顾维军采取了多种手法巧取豪夺，郎咸平将顾维军的巧取豪夺归纳为“七大板斧”——安营扎寨、乘虚而入、反客为主、投桃报李、洗个大澡、相貌迎人以及借鸡生蛋。

郎咸平指出，顾维军收购四家公司时，均以公司大幅度亏损为由，压低收购价格。实际上，这些公司的大幅亏损都是顾维军一手制造的。顾维军在完成收购前，一般会提前进驻被收购企业、担任董事长，公司的大幅亏损报告都是在他任董事长之时出台的。比如，2002 年 5 月，顾维军完成对科龙的收购，但早在 2001 年 11 月左右，顾维军就担任了科龙的董事长，在收购美菱、亚星、ST 襄轴时，出现了同样的情况。

郎咸平指出，顾维军制造亏损的手法就是大幅提高企业运营费用。以收购科龙为例，科龙此前的运营费用为其营业额的 10% 左右，顾维军当上董事长后就将其提高到 20%。这些企业的利润率一般不过 5%，大幅提高费用必然导致巨幅亏损。

在完成收购后，顾维军又将科龙的运营费用比例降到零，制造接手后即大幅扭亏的假相，强化了外界的“民企神话”。

郎咸平认为，这一事实再次表明，现在进行的产权制度改革并不能真正使国企走上正路，而只是民企瓜分国资的一场“盛宴”。

香港中文大学郎咸平教授对顾维军的指责称为“七板斧”。

对于这种指责，顾维军从未予以正面回应。

2004 年 10 月 20 日——科龙企业 20 年大庆的日子。在“科龙 20 年发展与中国企业改革路径”研讨会上，顾维军通过与国务院发展研究中心

企业研究所联合发布的一份报告,对郎咸平的“七板斧”论作出了回应。

在这份名为《科龙 20 年发展经验与中国企业改革路径》的调研报告中,谈及近期极受关注的资产流失问题。报告认为,在产权改革中,国有资产流失应该避免,蓄意鲸吞国有资产应该受到严惩。但在计划经济和国有体制下,资产的账面价值与真实市场价值可能相差非常大。产权改革还涉及很多复杂的不容易控制和把握的环节,任何环节都有可能出现真正的资产流失和被误判为资产流失。

尤为引人注目的是报告的结论——“不能否认科龙发生在 2000 年、2001 年的危机还有其他方面的因素,如战略失误、核心管理层的更迭等等,但从历史的轨迹来看,体制层面的因素是最为重要的。”显然,这是对郎咸平所持的“七板斧”论进行的直接反驳。报告同时指出,科龙短短“半年内”就扭亏是经过“战略性整顿”,主要原因在于压缩成本和新产品开发。

“外面很多评论让我恍若隔世,仿佛回到文革时代,企业管理又不被推崇了。”当天的会议顾维军本人到会并发表讲话,“一夜之间,我受到怀疑,我觉得奇怪,党和国家的国企改革路线怎么就不对了?现在又是一夜之间,许多经济学家认为我没有问题。”

针对与郎咸平的诉讼,顾维军说:“我已经交给律师了,估计打完这个官司要一两年吧。”但他强调,“在我入主科龙之前,科龙的亏损额大到令我吃惊,以至我与管理层商量是否还要进入,现在忽然有人说我是捡了个大便宜,这让我非常莫名其妙。如果有一天我把汽车做得像冰箱空调一样好,你们是不是才相信我是个能人?”

本次研讨会另一引人注目之处在于与会成员:国务院发展研究中心企业所所长陈小洪、副所长张文魁,市场经济研究所所长张军扩,国资委企业改革局助理巡视员贾小梁,国务院发改委宏观经济研究院副院长陈东琪、研究员常修泽,产业所副所长胡春力,清华大学中国经济研究中心副主任宁向东,中国人民大学商学院副院长卢东斌,中国社科院工经所副所长黄速建、经济研究所研究员刘小玄,社科文献出版社总编邹东涛,中国政法大学教授李曙光等,他们都是来自政府机关、经济学界、法学界的

重头人物。

对于本次壁垒森严的研讨会,复旦大学经济学院华民教授认为,国研中心企业所、北京的经济学界部分学者以及顾维军就这个问题对郎咸平给予回应,是正确的。华民表示:“中国处于转型之中,不能简单用一个企业的财务数据说明问题,要看大事实,中国国有企业改革,到底是民营企业效率高还是国有企业效率高?这些大事实一看,问题就很清楚了。”

上海锦天诚律师事务所大律师严义明则认为,顾维军的收购到底有没有问题,应该由公安、检察等国家机关审计、调查进行澄清。首都经贸大学教授刘纪鹏认为,争论双方做的都有些感情用事:“要多站在对方的立场上考虑,不要过多陷于具体争论。”

对于郎咸平的种种言论,顾维军委托香港齐伯礼律师行向香港高等法院提交诉讼申请,诉讼书称郎咸平近日的言论已经对顾维军造成了诽谤,要求郎咸平道歉并且赔偿顾维军的名誉损失。

科龙新闻发言人刘伟湘接受记者采访时表示,原本希望在给郎咸平递交律师函后,双方能够协商探讨解决问题,但是郎咸平非但没有解决问题的诚意,却在北京召开了新闻发布会,顾维军只有通过法律途径解决问题。

对于赔偿费的多少,在递交的起诉书中没有提及。刘伟湘称现在还不到讨论具体赔偿数额的程度,以后会在法庭开庭中提出具体的赔偿要求。刘伟湘称这次提交香港高等法院的诉讼书与日前发给郎咸平律师函中的要求基本一致,他并且强调称郎咸平近日的一些言论已经对顾维军构成了诽谤,起诉是要求郎咸平向顾维军道歉并且赔偿其名誉损失费。

按照郎咸平公开的那份律师函的内容,顾维军提出了三点要求:一,必须详细书面汇报,新浪网站和香港商报的报道是否正确地记录了郎咸平的演讲。二,如果新浪网站和香港商报、东方早报没有正确地记录其演讲,顾维军要求郎咸平让三家媒体在各自的网站上拿掉该文而且发表更正以及道歉,并提供这些行动的证据给顾维军。三,给顾维军一份郎咸平的演讲稿件。但是郎咸平接到这份律师函后在北京召开记者会,并且针对律师函的三点要求提出了“三个绝不”的声明,完全没有理会顾维军的

要求。

格林柯尔本来打算在北京召开新闻发布会对此事作出回应,刘伟湘等一行也已经到达北京,但格林柯尔最终取消了这场新闻发布会,因为顾维军此时已正式起诉了郎咸平。

顾维军称他所收购的都是陷于困境、甚至停产或倒闭的国有或乡镇企业,经改造后迅速重上轨道,他说自己不是“打扫房间的佣人”,而是创业的主人,国有资产是增值而不是流失。

一心打造家电王国的顾维军 2004 年很少接受媒体访问,在科龙电器走完第 20 个年头、在顾维军入主科龙三周年、在科龙走进快速增长期轨道的日子里,他希望以科龙这几年成倍增长的销售、成倍增长的税收、不断扩张的外销,以科龙突破规模盈利转析的数据向公众交出一张诱人的成绩单,希望媒体多关注科龙企业的发展。这位被媒体称为“并购大王”的民营企业家,一心想以收购科龙后的成功经验告诉市场:顾维军通过收购扩大了旗下企业的资产规模,但更重要的是,顾维军苦心经营的结果改变了那些陷于经营危机的企业命运,重新显现快速增长的灿烂前景。然而,一场是否继续“国退民进”改革的争议,将顾维军卷入其中,他依然成为挥之不去的被关注人物。虽然,国务院发展研究中心、国资委、发改委、财政部等单位数十位专家 2003 年 10 月的研究报告肯定了顾维军整合冰箱行业得出了三个“无一”的结论:所收企业无一不是国企性质;无一不面临着较大的经营困难;而收归旗下后,又无一不脱胎换体,迅速重新步入快速发展的轨道,实现了员工、政府、股东多赢的局面,但市场依然对之将信将疑。在广东顺德容桂镇容港路八号的科龙电器总部,顾维军在经济学界提出争议后首次接受媒体的访问。看上去簇新的科龙总部,有棱有角的建筑很具高科技的特点,其实它和科龙企业一样,没有经过重新打造只是略作一番整修改造就吐露出生气。拿下科龙以后,顾维军首先考虑的就是降低成本,这成为他入主科龙后克敌制胜的法宝,也奠定了科龙资产不断增值的基础。面对《亚洲周刊》的询问,顾维军不愿对争议作直接评论,他认为没有必要加入炒作多于实际意义的争论,“因为我不是打扫房间的佣人,我一直是坚持创业的主人,我收购不少国有企业,但都是

陷于困境,甚至停工倒闭的国有企业,经我之手的国有资产是在整体增值而不是流失。”

在科龙电器二十周年纪念日,顾维军更愿意讲讲科龙辉煌的明天,但言语间仍流露出对当前经济界大讨论的关注,他的观点实际上也回答了改革中一些重要的理论问题。

问:我们注意到,市场将你定位为收购的典范,科龙这几年是靠收购在增长吗?

顾维军:我很负责地说,2002年1月1日进驻科龙至今,科龙进入快速增长期,没有一点收购意义上的增长。收购壮大是指将原有企业的产销量并入,但我们收购吉诺尔冰箱时它已破产,工人下岗回家,我们重新恢复生产从20万台到2004年的50万台,杭州西冷与我们合资时,该厂已经停产3年,只有2个工人在看厂,引进的流水线约2亿多人民币,但作为冰箱厂已不复存在了,合资后我们用了其流水线,又变得有价值了。

问:你是在用顾维军的方式救活国有企业、盘活国有资产?

顾维军:南京的伯乐我们用租赁的方式,我们不敢收购,因为债务太重了,但我们还是解决了当地的就业问题,雇佣了500个工人。吉诺尔破产了好多年,当地政府准备将土地卖给一商家做游艇俱乐部,我们是去谈设备的,结果将工厂卖下来,那个地方离城市二十多公里,1000多人除了在那里上班没有其他事可以做了。我们开始雇佣了700多人,2004年已雇佣了1000多人,接下去要扩大到100万台的生产规模,工人给市政府送了旌旗,赞扬政府没有将厂卖给游艇俱乐部。

问:租赁的方式让国有资产增值了?

顾维军:我们另外收购了上菱、远东阿里斯顿的五条半生产线,上菱已停产多年,土地用做超市,几条生产线全是灰,我重新激活这些闲置的设备,在扬州建起300万台的生产基地,成为全世界单一生产量最大的冰箱厂。而我们收购的西安高科压缩机厂,建厂3年该厂总共生产7万台压缩机,我们入驻后,现在一个月就产9万台。

问:科龙增长与这些收购有没有关系?

顾维军 :应该说 ,科龙的增长后更有能力收购这些企业。而科龙从我刚到时年销售 43 亿人民币 ,到 2004 年上半年销售额达 49.6 亿 ,年底预计比刚收购时增长 2.5 倍 ,这是科龙自身降低成本、提高核心技术的发展结果。过去科龙一年出口仅 6000 ~ 7000 万美金 ,2004 年上半年出口已达 2.5 亿美金 ,我们预计年底可以突破 5 亿美金 ,这些成果不是收购扩张的结果。

问 :市场对你收购国企总是感兴趣 ,并怀疑你是占便宜了 ?

顾维军 :民营经济在整个中国经济中所占的份额越来越大 ,但中国民营经济没有地位。当前的这场争论告诉我们 ,如果民营企业家还陶醉于成就中 ,这次应该清醒了。他们根本没有地位 ,相反中国总是有一股思潮 ,仇富的情绪根深蒂固 ,消除这样的情结还有一段路要走呢。为什么这样的情况在广东就很少发生 ,因为市场化已很成熟了。

有人预计 ,顾维军可能会通过宣传自己入主科龙 3 年所取得的成绩在科龙 20 年历史上的重要地位来证明自己的清白 ,而郎咸平则可能继续争取民众的支持 ,用民众提供的新数据对顾维军在“摆事实”中出现的漏洞进行批驳。郎咸平透露 :“陌生的热心读者透过各种方式给我提供了大量的一手信息和证据 ,而这些证据是我当初研究顾案时 ,怎么也找不到的。比如 ,顾维军 5000 万美元的原始积累来自于何处等等。当年对顾维军神秘发家的困惑 ,随着这些知情人士提供的一手材料一一解开。”郎毫不掩饰自己的兴奋 ,“我简直喜出望外 ,这哪里是诉讼啊 ,简直是万众一心‘探海底’。”

顾维军坦言 :“国企怎么改革 ,讨论这么多年 ,已经是形成共识的事情。突然有人以形成共识的东西拿来讨论。原本我认为会没有什么东西 ,没想到竟然会有这么大的反响。这是我感到很惊讶的。”

这时 ,顾维军讲了“以前从来没讲过”的故事。“签约是 2001 年 9 月 27 日 ,那时候我们知道可能亏损 1 个亿 ,我们的管理层还是有信心能做好这个企业的。11 月底的时候 ,我们跟顺德容桂镇政府官员一起听(预审)报告 ,告诉我们亏损可能超过 6 个亿。报告的制作者是原公司管理层聘的。当时我们也吃了一惊 ,管理层也吃了一惊 ,政府也吃了一惊 ,政府

认为不卖肯定是不行的,管理层也认为他们没有办法在2003年亏损8亿2004年再亏损的情况下做好这个企业。而我们签的协议已经公告。这种情况下,我们回去开了一个会。最后得出一个结论,科龙的成本控制是有大问题的,如果成本控制能做得很严格,盈利是有可能的。我2002年1月1日进入科龙,1月7日正式上班,2月份我还到加拿大度假,从3月份正式开始工作。3月份的时候审计报告出来,也就是说科龙会亏损15亿。开始报告是18亿,后来我们认为亏那么多的话,可能这个公司的债权银行都会对这个企业失去信心。我们跟财务审计部门多次探讨,最后决定购并,做很多的购并可能会收回几个亿。这个亏损对我们来讲也是非常大的。大概有半年到8个月的时间银行对科龙都是只收不贷。我可以告诉大家,我所有的白头发可能都是从2002年1月到9月份生出来的。那时候最大的担心就是16亿亏损公布的时候这个公司还在不在!当时政府最怕我不干了。因为我不干的话原来那个也干不下去了。我在最后一分钟,也还有过动摇。2003年美的集团老总何享健告诉我,当时顺德市政府曾经问他要不要科龙,他说他是顺德人不敢要,所以卖给了我这个外人。假如冰箱降价、空调价格战不是2004年而是2002年的话,我的3.5亿肯定掉水底去了。”

不过,“我很感谢市场给了我两年时间。2004年我们能有100多亿销售额,而3年前我们刚进来的时候只有大约30亿。30亿元规模的公司和100亿元规模的公司,在2004年的根本差距在于:前者只有死亡,后者可以牵着别人走。”

“地方政府非常慎重,我当时一直标榜我们国外的销售能力很棒。当时说得很诚恳,市政府也相信了我们。事实证明,相信我们是对的。9月底顺德区区长请我吃饭时告诉我,我们上半年的税收在顺德区排在第一。”顾维军借此指出,“你拿钱、别人把股权给你是最简单的一件事。最重要的是进来后你有没有本事玩转一个两万人的公司。”

在顾维军看来,生意上的事情被拿来作道德评判令人费解。顾用“恍如隔世”表达自己的迷茫。

即便如此,顾维军的反对者依然可以用“费解”来形容顾本人。观察

人士指出 ,随着时间的推移和了解的信息越来越多 ,人们对顾维军的疑虑会慢慢消除 ,但是 ,由于顾维军并没有停止收购 ,格林柯尔系水面上的“冰山”虽然在增大 ,但水底的部分则可能增长更快。因此 ,反对者会因为不了解而积蓄恐惧 ,怀疑因此不断产生。

自从入主科龙以来 ,顾维军一直试图以行动抹去身上的“策略投资者”色彩 ,这是为了洗刷别人给的“恶名”、表明自己真心做实业。而在依靠控制成本翻身之后 ,用什么新招数支撑科龙持续成长 ,也是个问题。顾维军表示 :“2006 年冰箱产能做到 2 千万台以上 ,至 2010 年左右可能做到 3 千万台。我要控制全世界 150 升以下的冰箱。”这种野心的背后是什么 ?一位不愿意透露姓名的咨询界人士认为 ,在野心实现之前 ,你很难分清顾维军在做实业还是在做投机 ;而且 ,野心实现以后 ,做实业还是做投机完全由顾本人说了算。

本章重点 :在全球范围内进行资源整合 ,就能够拥有降低成本的能力。

请你记住 :格林柯尔制冷剂才是顾维军杠杆的一个有力支点。

第二章

以柔克刚的天才巧商俞翠薇

俞翠薇善于把握稍纵即逝的机会,巧用内功,发挥优势,先后任副经理、业务部经理、市场总临、美格执行副总裁。她的成功正在于一个“巧”字,这也是她的管理理念中以小博大的核心部分。

在颠簸的商海中掌握好平衡之道

俞翠薇在“失去平衡”的时候,仍然处变不惊。她对IT界的谙熟程度,使她屡屡避开脚下的暗礁,借用出奇制胜的“巧”功,使企业的航船驶出低谷,甚至于进入了快车道。

俞翠薇出生在江南绍兴一个书香门第,如果没人介绍则极易把俞翠薇当做是邻家的女孩儿,但作为美格科技中国事业部的执行副总,30岁的俞翠薇管理着美格分布在全国的销售渠道和销售队伍。因此当见到俞翠薇时,往往很难将眼前这位身材娇小、柔声细语的女人与能在业界掀起不少波澜的IT女强人联系起来。但俞翠薇身边的人都知道,工作中的俞翠薇外柔内刚,俞翠薇也曾表示自己从不为工作上的事情掉一滴眼泪。

尽管我们很难将感性一词与精明的生意人联系在一起,但俞翠薇绝对是一个意外。学中文出身的俞翠薇绝对是那种感性的女人,甚至骨子里就存有很多浪漫的细胞。俞翠薇会因为爱而去做很多事情,因为在俞翠薇看来,这样会有一种很甜蜜的感觉。围绕着“爱”的主题,在俞翠薇的人生不同时期有着不同的目标。

首先的第一目标就是“回馈爱我的人”,所以俞翠薇赚的第一份工资、买的第一台洗衣机、第一套房子,都给了父母,俞翠薇的第二个目标是要养家糊口,创造自己的生活,并希望能惠及亲朋好友,让他们都幸福,俞翠薇的第三个目标则是要帮助自己喜爱的人实现梦想和价值,为更多年轻人创造事业成功的机会。

俞翠薇曾经说过,“我一个人能花多少钱?我努力赚钱的动力就是希

望看到身边的亲人、同事和所有我爱的人都不缺钱,生活无忧,这比我自己拥有多么大数目的钱要快乐得多。男人干事业是为了征服世界,而女人则往往出于责任感,善于奉献的天性决定了女人赚钱的动力往往更坚不可摧。”

俞翠薇曾做过全职太太,但俞翠薇从不承认自己是一个好妻子,如果要问俞翠薇一个成功的职业女性如何处理工作与家庭的关系,她的答案可能会有些文不对题,甚至是答非所问,因为俞翠薇会坦白地告诉你,爱情是最重要的,她把爱情摆在工作与家庭的前面。

看得出来,俞翠薇是一个爱情崇拜者,也是一个婚姻崇拜者,是很传统的一个女人,以至于在跟俞翠薇大谈团队管理及领导力话题时,俞翠薇的中心思想仍是一个“爱”字,俞翠薇甚至会将她所有的成功经验都归功于这个“爱”字,她就是这么固执。

对一个动不动就谈“爱”的人,我们不难想像她的脆弱,而事实上,俞翠薇是一个坚强而又执著的人。2001年,俞翠薇刚接手美格的时候,可以说面对的是一个烂摊子,原来的销售渠道全部瘫痪,销售部空无一人,上任第一天俞翠薇就曾遭受了没有一个员工的困难境地。

俞翠薇没有被“空城计”所吓跑,在就任美格执行副总裁后,俞翠薇一边大刀阔斧地进行渠道改革,建立美格的市场体系,一边亲手建立起一支充满活力的年轻团队。而在此期间,美格在市场上正不断地创造着奇迹。

尽管很多人都更愿意把成功归于自己的努力,而俞翠薇却总是强调“幸运”。“我比别人要更幸运,一工作就进入了公司的管理层。当时我进入EMC时虽然刚大学毕业,但我在公司中却只有三个人比我职位高。”

在EMC的工作是俞翠薇的第一份正式工作,至于俞翠薇为什么能一下子就做到业务经理的职位,公认的答案是俞翠薇机缘巧合地把产品成功地推销给了EMC的老板。俞翠薇对这一答案并不否认,只是多了一个补充内容。“我还被问了一些简单的问题,比如提出如果要让我做华东地区的销售,我该怎么做?”不难推断,俞翠薇当时的回答是令他满意的。这与俞翠薇平时的“爱好”不无关系,在上学期间俞翠薇与众不同的地方就

是“非常喜欢做生意”，推销名片机，卖电子辞典，做导游，“甚至抄信封的活我也干过，当时就是想多挣点零花钱。事实上，上学期间我就有6万多元的积蓄，为此别人还称我为‘天才的业务员’。”

做买卖的能力在小的时候就已经有所体现，俞翠薇至今还记得第一次所卖的商品。“那是一场家庭小测验，我大姐卖芹菜，二姐卖白菜，而我卖的是茄子，结果是最先把东西卖完的，因为我把茄子批发给了一个人。”那年俞翠薇才8岁。

俞翠薇认为这些并不是很重要，“因为事情往往是先有伯乐，后才会有千里马。”在进入EMC之前，俞翠薇还在中央电视台为自己打工的企业做过产品代言人，“很多产品广告的模式都是我做的，因为这样不花钱。”但这些都没有为俞翠薇提供成功的契机，直到EMC的出现。俞翠薇把自己的经历分得很清楚，“进入EMC之前只是为了赚钱，在EMC才是真正的工作，而在美格则是我的事业。”

“做市场首先是确定目标，然后再判断事情的可行性，最后才是行动。”但俞翠薇认为自己在市场上的成功不能完全归功于这“三步法则”，“很重要的一个原因是因为我是女人，‘聪颖’就是用来形容女人的，这在销售中很有优势。再者大家比较容易原谅女人的错误，从这一点上说，社会对女人的要求要比男人低，女人更容易得到别人的信任”。

柔能克刚在于巧用杠杆的原理

俞翠薇之所以会有如此在别人看来有些接近夸张的做法，是因为俞翠薇知道外表对人是有帮助的，“一个最简单的例子，你会非常受大家的欢迎、喜欢，从而得到理解，从而得到很多的知音，从而得到良好的沟通环境，不管是客户也好，老板也好，员工也好，以及所有的愿意了解你或者正在接触你的人都容易建立一种融洽的局面。”

而问题的关键是如何做到有理有度，毕竟在工作过程中最令人担心的就是出现虚荣和浮夸这两个字，俞翠薇也知道如果这样就显得比较膨胀，“应该客观地看待这些泡沫背后的自己能够分析到的东西，并调整心

态。”这就是一种杠杆原理。

其实俞翠薇更喜欢“智慧”两个字,认为美应该是来自于内在的一种东西,人不在于其外表如何,而在于内在的一种与众不同的想法,还有他在这个想法背后的一种创业精神。

而事实上,俞翠薇的成功除了美丽之外,还有更多的原因。“我要想做的每一件事情都是全心全意的付出,而且不会先想到回报,不想会有多少收益或者会得到多少赞扬,重要的是目标,这样才会催人奋进。”

2000年初,俞翠薇曾为自己订的目标,就是用3年的时间使自己像吴士宏一样被别人所认同,像吴士宏一样风光。“现在3年的期限已经过了,有没有达成目标并不重要,重要的是我为此努力了。”

为什么会有这样的目标?因为俞翠薇很在乎别人对自己的看法,很在乎别人对自己价值的认同。俞翠薇是教师的子女,用她自己的话说是“在众目睽睽下读的书,如果有哪一门功课不好,大家就会说俞老师的女儿如何如何了。”为此,俞翠薇很在意别人对自己的期望,而俞翠薇又偏偏是一个不想让别人失望的人,“由于别人的信任,我才会有好的工作机会,也是因为信任,才会有人在我身边工作或者是支持我的工作,如果这样我还做不好,难免会有愧于别人的信任。”

但并不是有这种“不让别人失望”的用心就都能够如愿,因为我们只能左右过程,却不能决定结果。而俞翠薇的原则只是“不能让事情坏在自己手里”。据说,俞翠薇接手美格的时候,美格可以说是一个烂摊子,原先的销售渠道全部瘫痪,销售部也是空无一人,俞翠薇遭受了上任第一天却没有一个员工的困难境地。但俞翠薇却成功地使美格恢复了繁荣。

一贯自信的俞翠薇也曾有过不自信的时候,“有一段时间我参加过一些名人参加的聚会。在那里会经常碰到很多知名的企业家,也会碰到像许戈辉、杨澜这些既成功又漂亮的女人。这时我会觉得自己像一只丑小鸭,平时爱说话的我也会变得异常的沉默寡言,选择安静的角落坐下,那时我觉得自己失去了信心。”

像大多数女人一样把“Shopping”理解成“血拼”,俞翠薇每次购物都会很投入地买一大堆衣服,并声称这是“男人永远无法体会的享受”。

一切并不是夸大,俞翠薇也承认自己对钱没什么概念,不会精打细算地过日子。“我从来没有缺过钱,虽然不知道将来会不会,小时候家里也不缺钱花,只是缺乏温暖。”说这话是因为俞翠薇自6岁到12岁就没有生活在父母身旁,在奶奶家不但要自己洗衣服,还得分担其他的家务活。对此,俞翠薇的奶奶现在还时常后悔地说:“早知道俞翠薇这么有出息,当初真应该对她好一点。”好在对于这些俞翠薇早已把它当作了财富,并没有“记仇”,相反,俞翠薇的孝顺从来就是很有名气,就在不久前还专门在奶奶的家门口修了一条路。

俞翠薇也自信自己是一个好女儿,好媳妇,好姐妹,好朋友,但俞翠薇并不认为自己是一位好妻子,虽然她曾经专门用了两年半的时间来专心恋爱及结婚生子。但“全职太太”复出后的日子又不得不回到了忙碌的轨道上来。“作为一个女人,要在事业和家庭二者之间作出选择是一件很不容易的事,因为只有1%的女人才会‘有幸’而不工作,其余99%的女人都没有特殊的背景,她必须工作。”

然而俞翠薇盼望着能再一次休息,“我来美格后真正的休假不超过5天,每个人都有懒的一面,我也不能例外,如果再有休息的机会我会选择去读书,但不会再是两年半这么长的时间,最多半年。”

俞翠薇梦想能有朝一日拥有一个属于自己的阳光地带,“我给它起了个名字叫‘翠薇村’,在那里,我能与那些一起学习、工作并一起成长过的人不断地交流、互动、生活,而我则是这个村子的村长。”

俞翠薇就是这样真实地活着,从来不掩饰自己心中的真实想法。俞翠薇很年轻,为此她很喜欢跟年轻人打交道,俞翠薇认为这样可以让自己始终保持着一颗年轻而有活力的心。在美格的年轻团队里,热情、创意、不拘刻板、勇于挑战是永恒的主题。俞翠薇说:“我们会快速、及时地适应市场的每一个变化,因为充满朝气、灵活多变、永不言败就是美格的个性。”

俞翠薇不怕自己因为年轻而缺乏成熟和稳重,俞翠薇认为,成熟和稳重需要时间来打磨,是要经历一个个考验才能实现的。美格在未来前进的路上靠的就是年轻,靠的就是自己,“年轻的心没有极限!”俞翠薇如

是说。

女人的安全感在哪里？是家庭，是丈夫。其实在女人还不得不靠工作来养活自己的条件下，有一个稳定的工作应该是最安全的生存方式，而俞翠薇曾经就放弃了这样的安全感。在 EMC 卖力地工作了一年之后，俞翠薇突然决定辞职回家，打算做一名全职太太。于是，在两年半的时间里，俞翠薇专心恋爱，专心结婚，专心生孩子，变成了一个美丽温馨的小女人，这不能不说是一种冒险。

如今回想这一段“全职太太”的经历，俞翠薇看得很透：“人在一个阶段只能完成一件事情。结婚、生子总是要花费些时间的，当然我并非刻意要这样做。但当时的情况下，如果我选择坚持工作，工作可能因为受到生活牵制，不会很出色，如果工作很出色，个人生活必然会受些损失，所以自然而然地选择了当全职太太。”

俞翠薇很感谢拥有这样的经历，因为在离开工作的两年多时间里，俞翠薇经历了岁月和生活的磨炼，去掉了一些天真、锐气，能够更加清晰地看到工作、生活、爱情对于自己的意义。也因为曾经的离开，俞翠薇更加珍惜现在的工作。俞翠薇现在把工作和生活分得并不是很清楚，从一定意义上讲，工作就是她的生活，因为她早已学会了享受工作。

对此，俞翠薇坦承自己是很感性的一个人。在她眼里，至今依然是爱情比工作和生活都要来得重要。但俞翠薇现在不再做只爱一个人、只专注于一个人的小女人，因为俞翠薇觉得这样会渐渐失去平衡，丢掉自我。“只有在工作中建立了独立的个人价值的女人，当她回到生活和爱情中时，才会感到一种平衡。”如今的俞翠薇更加相信这样一个道理，那就是有自身独立价值的女人才是更有魅力的女人。

1997 年，俞翠薇又“复出”了，并且在 EMC 继续奋斗并一直做到了 EMC 副总经理的位置上。2001 年 6 月，俞翠薇调任美格，从俞翠薇上任以来，美格的市场活动就一直没有停过，在“万人免费试机”活动拉下帷幕。不久，美格又推出“美格任你越野”——买 796FD II 送捷安特变速越野车活动；之后又做出“全线产品免费试用”和“一诺千金”的承诺，俞翠薇首次将“信用消费”引入 IT 产品消费。

俞翠薇认为,信用消费在国际上已经非常流行。消费者买回产品之后,只要没有损坏,就有权无条件退货。推出信用消费的概念,就是让消费者能百分之百地享受到自己的权利。而俞翠薇相信,在加入 WTO 之后,服务国际化将是中国企业的一条必经之路。更何况,建立厂商与消费者之间的相互信任是很有必要的,基于此,“美格也愿意做大家认为很冒险的事情”。实际上,美格“万人免费试机”的反馈数据表明,此次活动中退货率与美格原来销售过程中正常的退货率相差无几,并没有出现活动之前代理商所担忧的恶性退机行为。

善于把压力变为动力

随着电脑“三包”规定的实施,美格便推出了自己更严格的“三包”规定,内容包括:美格产品自售出之日起三个月内出现硬件故障时,用户可以更换同型号的产品;在一年之内,如出现硬件故障时,用户可以得到“包修”服务,免收任何修理费和零配件费用;在三年之内,如出现硬件故障,美格公司提供“保修”服务,只收更换零配件费,免收任何形式的服务费;同时,在三年外,美格公司对旗下产品提供终生“保养”服务。

当俞翠薇从 EMC 走进美格时,没有人清楚这位“俞小姐”有多大能耐,也没有人能够预测到俞翠薇的未来,而如今俞翠薇所做的每一个决策都让美格人振奋不已。

重塑美格,对俞翠薇来说是一个很大的挑战。特别是在俞翠薇上任初期,面对在流言蜚语中飘摇的美格,俞翠薇顶住了各种各样的压力,从 2001 年 8 月 15 日正式出任美格“掌门人”,在不到一年的时间内,美格显示器就已经进入了销售前五名。曾几何时,美格显示器是世界三大显示器品牌之一,成为高端显示器的代表,与日本的 NEC 和 SONY 并驾齐驱,但 1997 年之后的美格开始走下坡路。2000 年 2 月份,唯冠集团收购大量的美格股份,正式入主美格的经营团队,唯冠董事长杨荣山成为美格的新董事长。2001 年初,SONY 公司宣布从 2001 年 6 月起停止对美格提供显像管。2001 年 6 月,美格原总裁邓繁均及原公司所有的高层人员集体

离职。

2001年5月31日晚,时任EMC副总经理的俞翠薇接到一个电话,是杨荣山打来的,询问俞翠薇有没有兴趣出任美格的执行副总裁,其实对于这一天的到来,俞翠薇早有预感,但俞翠薇在听到这一消息时还是吃惊不小,此时已经是内忧外患的美格对俞翠薇来说将会是一种怎样的考验?

回忆起当时的境况,俞翠薇直言当时曾感受到了从来没有过的压力,认为美格品牌的重新树立对于自己来说无异于二次创业。

俞翠薇上任后的第一件事就是从一堆乱麻中理出一个头绪来,于是在美格面临的所有问题中,俞翠薇揪住了渠道这一“重中之重”的头。俞翠薇曾把渠道比作“船”——如果市场是水的话,渠道就是船,是载体。宣传、市场、产品都是在渠道这条航船之上。如果没有把渠道体系建立起来,任何其他工作也都失去了依托。

而事实上,经过巨大变故的美格已经是人去楼空了。除了俞翠薇自己一个人外,根本就已经没有别人可用。而最令俞翠薇这个“光杆司令”感到震惊的是,美格原来的7家代理商只剩下华旗资讯一家。

可以说,俞翠薇着手进行的第一件事情就是渠道重建,可以说是形势所逼,而且情形也容不得俞翠薇有半点乐观。当时,美格的代理商对这个品牌经验并不丰富的女总裁缺乏信心。而且渠道经过一系列打击,人心已经涣散,经销商很难专心致志地做美格品牌。痛定之后,俞翠薇决心“断臂疗伤”——放弃旧渠道,在5个月内重新组建了美格新的渠道队伍。

但事情做起来又谈何容易?在今天看来,这些危机都已成为了过去,而从困境中走出来的俞翠薇回想起来总是会感到后怕,认为“渠道调整是当时自己最头痛的事情。”俞翠薇说自己在新闻发布会的前前后后的那一段时间里,做得最多的就是和代理商不断地沟通。刚开始时俞翠薇也没有想过放弃美格原有的渠道,但是经过一段时间的调查,俞翠薇发现,旧渠道商的心已经散了,“有许多品牌可以选择,他们并不能执行我的策略,不能一心一意做美格”。一次,俞翠薇站在公司走廊上,对代理商大喊一声:“你有权选择不做美格,但你无权选择美格怎么做!”

这时候的美格虽然有没落的迹象,但由于俞翠薇的出现却显示出极其倔强的一面。“当时的情形的确很危险,人家用怜悯的心态去和你合作,觉得不抛弃你就算不错了。而我觉得,我为什么让你怜悯我,我也有我的关系圈,没有你,我一样也能做好。”俞翠薇决定重建渠道。现在俞翠薇轻松自然地说:“与其受控于人,不如我干脆重新找一帮志同道合的人在美格这个道上一起合作。”

然而,凡事做起来总没有说得那样轻松,俞翠薇当时一家一家地发展渠道伙伴就不是一件轻松的事。虽然从EMC出来,但美格要做成独立于EMC的品牌,俞翠薇是不能把EMC的资源一并带出来的,幸运的是俞翠薇并没有走向绝境,当时有很多人信任俞翠薇,愿意和俞翠薇一起出来冒险,这让俞翠薇至今还记忆犹新。

新渠道最大的特点是更加扁平化,从过去的华南、华北、华中、华东四个区域划分,增加了西南、西北、东北三个大区。2001年9月10日,第一批美格显示器专卖店正式登场,此后陆续收购了很多专卖店,并将其架构在美格与渠道商共同的事业平台上,由美格和渠道商的人员共同经营,渠道商为美格承担了部分资金的周转。目前美格,在全国已经拥有超过100家的专卖店。美格开始在全国各地设立服务中心,而且在南京开设第一家试点进行上门服务。俞翠薇认为不管品质多好,最终还是要走向售后服务,通过服务为这个品牌去加筹码。这样,品牌最终才能成熟。

我们虽然无法估算俞翠薇为了挽救美格做出了怎样的努力,但看看现在的美格是怎样的景象就应该知道俞翠薇曾经的付出,用俞翠薇自己的话来说:“一个原本已经散了架的美格,又重新回到自己岗位上。我把整个公司重新梳理了一遍。美格已经走出了生存危机阶段,并且开始赢利,市场占有率已经到了慢慢收获的阶段。”

从一接手美格开始,俞翠薇就开始考虑到产品的多元化问题,并宣称美格不再只做显示器。对于多元化,俞翠薇有着自己的见解,认为“多元化,就像全球化一样,是一个企业发展到一定程度后必然考虑的问题。我不放弃专业化的定位,不管做什么,做出来肯定是要最专业的产品。但是,专业并不等于专一,不一定只在显示器行业专业下去。”

到底选择什么产品使美格多元化则成了俞翠薇第二个要考虑的问题。俞翠薇在经过一段时间的考证以后,把多元化的第一站定为笔记本。俞翠薇坚定地认为:“笔记本是一个非常主流的市场。在IT业想做硬件,必须要切入笔记本这一块。因为前一阶段的IT业还是以PC为中心,而在未来三到五年内,一定是以笔记本为核心作延伸。”相对于显示器,笔记本电脑的市场竞争不是很激烈,外资企业在广告投放规模、市场运作模式中占优势,但俞翠薇认为外资企业的当地化操作时机不到位,而国内企业的产品面衔接不好,把这两点进行最佳结合,存在很大的市场机会。

于是俞翠薇为新美格制定了“以两大产品线、三条系统、四组消费群、五大服务楼组、六个战略、七个经营”的战略转移。其中的两大产品线,也就是美格的多元化,其中明确的第一站,就是笔记本电脑。全新的美格中国事业部则由显示设备事业部、互联网接入设备事业部、OEM事业部三大块组成。

俞翠薇选择笔记本电脑的原因很简单。第一,笔记本属于行业高端产品,而美格从做显示器到做笔记本电脑的技术跨度并不大,有机会发挥现有的资源,完全有可能树立一个受用户欢迎的品牌。其次,美格所引进的不是普通的产品,而是一个在欧洲笔记本电脑市场占有率排名第一的产品,它拥有4个制造厂商的资源,并且对方承诺为美格提供3个月一次的技术更新。此外,中国加入WTO之后,国外厂商急于进入中国市场,国内企业也面临与国际接轨的问题,在这个基础上,一个拥有相当资源的本地厂商,可能成为外国公司实现进军中国市场的最佳合作伙伴。

俞翠薇强调,美格选择笔记本不会使企业捉襟见肘,在业务中增加笔记本电脑是美格显示器已经在业界进入前几名的前提下的战略考虑,因此在俞翠薇眼里,显示器与笔记本电脑就像是美格的两个孩子,先出生的是老大,后出生的是老二,他们的成长机会一样,绝没有厚薄之分。“如果我们以后再有老三、老四也是一样。我们一下子不能做到GE那样的规模,但我们也一定会像GE那样,做一个成一个,成一个做一个。”俞翠薇话语中充满了自信。

但俞翠薇还是感到了压力,好在俞翠薇是一个并不害怕困难的女人。

由于俞翠薇一方面要照顾笔记本上市的前期工作,一方面还要兼顾显示器的渠道及价格调整,那段时间的俞翠薇忙得分身乏术,脑袋里除了工作还是工作,除了美格还是美格。其中最重要的工作便是要周密地筹备笔记本上市的渠道部署,要让原有的渠道能胜任笔记本的销售。因此对于俞翠薇本人来说,笔记本的上市绝对是一次前所未有的挑战。“我一年内要做的是把渠道的基础做好。半年内,我首先把对手了解清楚,把行业了解清楚,了解这个行业的差异化和美格应该在这个市场上诉求的差异化。还要考虑公司走向多元化的时候,内部的管理如何进行。”不过,无论怎样,笔记本上市,终于使俞翠薇实现了她上任时就制定的多元化路线。

俞翠薇引进笔记本的成功不能不归功于她的谨慎。俞翠薇认为,选一个产品比选一份工作更需要慎重,工作选错可以再换,而一旦企业选错了产品,公司的声誉、员工的投入以及公司的经营都会遭受惨重的损失,这是一个职业经理人最输不起的地方。因此,在笔记本策略上俞翠薇制定了两大政策护航:首先,引进大批做笔记本电脑方面的专业人才,尽快把这一产品变成美格的第二专业;其次,在初期市场宣传上加大力度。美格目前已经制定出一个整体的规划,至少做到一年一次大型活动,一个月一次小型活动。俞翠薇透露,如果美格笔记本电脑能够进入市场前五名,美格会考虑导入第三个产品。

毕竟,俞翠薇对美格的定位是不断地往电子消费类产品发展,俞翠薇的下一个目标将会锁定在小型的车载DVD、掌上电脑等产品。“不做小产品,只做大产品。”是俞翠薇对美格未来的美妙设计。

本章重点:既不放弃专业化的定位,又要对多元化进行有益的探索。

请你记住:在危机四伏的时候,切忌不能鲁莽行事,要学会“狡兔三窟”,但又不能失去诚信。

第三章

抢夺先机的巧商王安

王安借用巧劲 ,抢夺先机 ,敢于向 IBM 挑战。他从 16 美元起步 ,逐渐在市场的竞争中巧取制高点。他的名字被列入美国发明家的名人堂 ,号称“ 电脑快枪手 ”。

以巧生财,从16美元起步

王安祖籍江苏昆山,1920年出生于上海,父亲王安仲,一所私立小学的英文教员,后改行中医。6岁的王安在父亲任教的学校读书,天资聪颖,喜欢科学家和发明家,以达·芬奇、伽利略和牛顿等人为自己的楷模,梦想有朝一日能有所建树。由于教学中采用美国原版教材教学,王安的英语特好。课余,王安爱好乒乓球、网球,是学校的网球队员,这使他终生受益,有无限的精力与体力。

16岁时,王安进入上海交通大学,学习电机工程,主科是通讯系统。他以入学考试全班第一名的成绩任班主任4年,主科成绩优秀,课余负责编辑一种科学文摘,由于需要大量翻译《大众机械》和《大众科学》等美国出版的英文杂志,英语水平有很大的提高。毕业后,留校在工程系任助教。

1941年,王安与8名同班同学一起出发,到内地为中央无线电公司和政府军队设计和制造无线电发射机和收音机。由于日军扩大对华战争,内地道路受阻,他们只能绕道香港,到达桂林,接受新任务,研制一种无线电设备。这时,王安21岁,一家人四分五裂,由于父亲去世,兄弟姐妹6人成了孤儿,分别为亲戚收养,王安对贫困有着特殊的伤痛。桂林被日军占领后,王安辗转到重庆,继续研制。

1945年,王安以第2名的成绩考取公费留美学生,进入哈佛大学攻读物理学硕士学位,与他同行的其他留学生相继到威斯汀豪和美国无线电公司等机构工作。王安没有急于求富,而是作了一次人生独特的选择。

王安的导师是两名杰出的科学家：爱德华·米尔斯与玻西·W·布里奇曼，两人都获得过诺贝尔奖。名师出高徒，加上王安聪明、勤奋，仅1年后就获得物理学硕士学位。

王安不满足，开始攻读博士学位，由于学习成绩特别优秀，物理系主任查菲博士很高兴地成为他的博士论文咨询导师，还特意安排他一笔研究生奖学金并兼任教学工作，每周10小时的实验室指导，每年获得1000美元的报酬。这样，王安基本不愁日常生活费用，可以集中精力学习。1948年，他获得应用物理博士学位。

毕业后，王安留在哈佛计算研究所里任研究员，开始了独创性的研究工作，当时美国的小型计算机还没有正式形成产业，王安是计算机研究的先驱者之一。

一天，研究所的负责人霍华德·艾肯博士挑战式地问王安：“你能找到一个有效办法吗（指在录下和读出磁存信息时，不转动机械）？”王安知道这是一个未破的难题，很兴奋地点点头。接着，他全身心地投入该项目的研究，一个月的废寝忘食，使他发明了磁脉冲控制装置，随后，又发明了磁芯存储器——“磁线记忆圈”。这项发明极大地增强了存储能力，使计算机的体积大大缩小，因此，王安成为小型电脑的奠基人。

在此期间，王安经常参加波士顿及周围的中国留学生和学者组织的聚会。在一次聚会上，他遇见了邱文霏，她的英文名字叫洛兰·邱，上海同乡，毕业于上海圣约翰大学，正在波士顿韦尔斯学院研究英国文学，研究方向是莎士比亚。聚会中，王安与邱文霏一见如故，越谈越投机，索性用上海话交谈家乡的情况，越谈越亲热。不到1年，两人喜结良缘，定居美国。不久，王安将自己的研究成果向美国专利局提出了专利申请。之后，王安在波士顿南区哥伦比亚大街找到一所简易的办公场所，挂上了“王安实验室研究公司”的招牌，创业资本只有600美元，而房租每月是70美元。“我本人就是公司”，这体现了王安创业时的勇气。在生存压力下，他开始了风雨兼程的推销生涯，先收集到全美研究实验室的名单，然后分头寄广告，介绍产品和专门技能，静待佳音。

存储磁蕊的生产，只需要一种合金与一把电烙铁就可以制造出产品，

因此,王安将价格定在4美元以图尽快打开销路,解决创业时资本缺乏的困境。然而,3个星期过去了,室内的产品堆积如山,没有一个回音,更没有一份订单,家庭公司处于危难境地,王夫人不免着急起来,王安不断地安慰她:

“不要着急,要有耐心。机会没有,再急也没用。机会来了,挡也挡不住。”

一天,电话铃声突然响起,王安精神一振,迫不及待地抓起电话。

“我要2个磁蕊,明天送到好吗?”

“没问题!”王安喜滋滋地回答。

从此,电话订单开始增加,夫妻俩陶醉在喜悦之中,王夫人回忆道:“哪一天要是接到4个磁蕊的订货,他就会高兴得像一个孩子似的。”然后倒上两杯可乐,大叫:“来,为16美元干杯!”

16美元的财富微不足道,但它是由领先的高科技所创造,从发展观来看,这16美元象征着巨大的财富来源,也许会在16的后面加上无数个零。因此,王安为16美元显得激动异常,这也是在情理之中。随着订单不断增加,王安的家庭公司开始繁忙起来。

创业初期,王安家庭公司的规模不大,能留下了积聚能量的时间与空间,使王安对创业的前途作深刻的思考,这对公司的成长壮大非常有益。

巧取市场制高点,领先时代新潮流

王安的“巧”,实际上是一种长期的磨炼,一种扎扎实实的硬功夫。他一旦瞅准目标,就会雷厉风行地付诸行动。

“耐心和节制是我经营企业的初创阶段的特点。这种态度在许多方面都是有好处的,甚至在开头几年里,营业额就发展得相当快。但是,发展是从非常小的基础上起步的,所以我可以从容不迫地学习我所需要的知识,以供在下一个阶段管理公司之用。”

1949年6月,王安出席美国物理学会,在会议上宣读了有关磁存储器的论文,当场引起许多学者的极大兴趣并获得好评。会后,王安的名字

列入美国数学、电子学专家的花名册。

1952年12月,在一个贸易展览会上,王安展出自己发明的磁性记忆圈,由于它在技术上领先,引起更多的电脑界人士的关注。

从此,王安公司的门前开始出现熙熙攘攘的人群,来者都是风度翩翩的学者与大腹便便的公司代表。来宾们对这种新技术所产生的经济效益最为敏感,不断地与王安商谈合作事宜。

电脑界的巨人IBM公司,为了促进电脑产品的轻便小型化,认为有必要装置王安的磁存储器。经过磋商后,电脑巨人以50万美元买下专利,王安获得了创办公司的第一笔资本。

1955年,王安电脑公司建立,实际上仍然是一个夫妻店,老板只能向老板娘下达生产计划与销售数额,主要产品仍然是磁性记忆圈的生产与销售。第1年的营业额只有1.5万美元。

随着出售专利的资金不断注入,王安逐渐扩大了生产规模,然而,财富积累的速度慢,因为生产磁蕊赚不了大钱,如何利用自己的发明创造更多的财富?王安开始思考市场与业界的发展趋势。60年代,美国电脑出现小型化、家庭化,市场有很大的需求,王安领先一步看到这些,决定调整经营方向,向台式计算机发展。由于他的技术发明能减少电脑的体积,为大型电脑转向小型电脑奠定了基础并拥有领先优势。王安的决定反映了他的商业指导思想,以科技引导市场,抢先占领市场,不愁不会致富。

1964年,王氏计算机隆重问世,它一反过去电脑庞大的驱体,加上技术领先,深受客户的青睐,“W”字商标很快风靡整个美国,王安电脑公司收入急剧增加,当年营业额达到162万美元。

随后,王安电脑公司的新产品如潮水般一浪高过一浪,引起美国电脑界的震惊,许多同行与专家纷纷称赞王安“具有先见之明”,是“电脑界的快枪手”。3年后,王安公司规模进一步扩大,营业额猛增到690万美元。

1967年,王安电脑公司股票上市,受到市场空前的追捧,股价急剧攀升。原发售报价是每股12.5美元,开盘之时,在抢购狂潮的抬升下,不断上涨,收盘时暴涨到每股40.5美元,华尔街沸腾起来,美国人兴高采烈,王安公司内部更是喜气洋洋,因为公司的资产市值达到7900万美元,王

安在转瞬间成为 5000 万美元的大富豪。

王安将股市的融资全部投入公司的拓展中,60 年代末,王安电脑公司的产品遍布美国 50 个州,在激烈竞争的电脑市场,王安的实力越来越强大。

1971 年,王安公司开始研制并推出了第一台文字处理设备,很快,成为该领域的最大供应商。王安说:“这才真正是他的事业的起飞点。”

王安尝到了科技创造财富的喜悦,资产如滚雪球般地膨胀,1982 年,美国《福布斯》杂志刊出:王安拥有 16 亿美元,在美国前 15 名大富豪中名列第 5。在与 IBM、DEC(数字设备公司)的竞争中,在美国高科技产业的竞争舞台上,王安依靠卓越的才智与企业家的拼搏精神,使自己在激烈竞争的电脑行业中树起了华人电脑大王的帅旗。

王安没有沉醉在胜利的喜悦中,而是进一步加快了公司的扩张步伐。1984 年,王安公司拥有职员 3 万人,产品占领了美国市场份额中的 80%,事业达到顶峰,不仅巩固了华人电脑大王的地位,而且推动了美国电脑工业“黄金时代”的形成。

王安再次收获了巨大的财富。是年,王安公司电脑营业额达到 21.5 亿美元,年度纯利 2.102 亿美元,荣登美国《财富》杂志大富豪排名榜,跨入世界企业 500 强。美国《福布斯》杂志在当年大富豪评定中特别指出:在连续 3 年的财富统计中,王安名列美国 500 名大富豪中的第 8 位。

60 年代末,王安积极向海外拓展事业,在英国、日本、澳大利亚、新加坡、香港等 26 个国家与地区设立分部,兼并了一些世界著名的电脑公司,例如菲利分公司和一家韩金士公司。80 年代,王安的海外公司遍布在全世界 103 个国家中,设立了 540 个办事处,其中在北美达到 105 个。王安成为世界级的华人电脑大王。

王安不仅拥有巨大的物资财富,还享有崇高的社会财富。1985 年,王安荣获美国电子协会颁发的最高成功奖。1986 年,王安当选为美国最杰出的 12 名移民之一,同时获得美国总统里根授予的“总统自由勋章”。

1989 年,王安获得“美国发明家勋章”,他的名字被列入美国发明家名人堂。名人堂创始于 1901 年,爱迪生、福特等名垂青史的大发明家的

名字都列在其中,此事使王安的事业与声望达到前所未有的高度。王安以华人的勤奋、聪明和奋斗的精神,在美国创造了白手起家而成为美国大富豪的奇迹,个人利益与社会财富双丰收,世界华人为此感到骄傲。

在事业发展中,王安敢于向行业巨头挑战,体现了华人的勇气与气魄,人们对此津津乐道。

在他向 IBM 公司出售专利技术后,双方不断发生纠纷,多次对簿公堂。1971 年,王安公司第一次公开向 IBM 挑战,谁能在小型电脑生产和销售中独领风骚?由于双方实力差距竟然是 1: 255,因此美国电脑界在震惊之余不禁为王安担忧。

王安抓住时机,大量推出各种新颖小型电脑,不断占领巨人垄断的电脑市场,IBM 节节败退。经过 7 年的努力,王安与巨人的差距缩小到 1: 71。

1984 年 2 月初的一个清晨,红日从东方升起,纽约从睡梦中醒来,大街上车水马龙,人流如织,似乎永远匆忙的美国人一边吃快餐,一边浏览当日的最快新闻。突然,人们的目光不约而同地定格在一大幅电脑系统广告上。

“太阳从东升起,从西落下,IBM 也有它的自然规律!”

“让我们试一试,我们会在阁下的名单上,把 IBM 吹走。”

……

“谁向 IBM 挑战了?”人们拿着手中的各种商业报刊相互询问。

这篇“独立宣言”式的广告揭开了王安与业界巨人的大战役,人称美国电脑界的“独立战争”,美国人真正震惊了。王安义无反顾,因为他眼中充满创业的渴望,血液里流淌着挑战的激情,骨子里透露出非凡的毅力,敢于蔑视可能陷入灭顶之灾的风险。

乐善好施,不失巧商本色

王安懂得杠杆原理。“给我一个支点,我能撬动地球!”正是这样,王安的“巧”,体现在点石成金的本事上。这就是科技是创造财富的动力。

但只有转化为商品,才会创造无穷无尽的财富。他善于将自己的发明市场化,以领先的科技优势,占领了市场的制高点,领先潮流,从而获得事业的成功。

在这种精神的指导下,他不断推出世界第一的产品,如世界第一座电子计分器、世界第一台自动辨认机等,这些个第一,壮大了公司,增添了财富,这是王安创业致富中体现出来的创新精神与拼搏斗志。对此,王安说:

“鉴于未来具有变革的性质,我渐渐认识到,一家公司能否长期生存,关键在他的适应力。”“在于顺应潮流的变化,不断变革创新。”

王安深信东方文化的致富观:“君子爱财,取之有道”,并不断地告诫自己与下属:“公司永远不应忘记创业宗旨,经营公司的人也永远不应为了牟取一时私利,而牺牲自己的价值观念。”

当其他跨国公司不惜采用贿赂手段争夺第三世界市场时,王安公司洁身自好,即使在最盛行贿赂的国家与地区,也出淤泥而不染。东方企业家的良好的形象和长期的声誉,获得了社会的承认与支持,推动了公司的不断发展壮大。对这种价值观,王安作了更通俗的解释:“卖电脑不是摆地摊,货物出门就算了事。这是一种长期的承诺。”

王安具有华人的吃苦耐劳、宽厚待人、知人善任的优秀品质,也具有美国人的冒险进取、实事求是的作风,两者的结合使他在早期的创业中不断保持高速增长。

王安公司积聚了许多优秀人才,如电子学家朱传渠、主管亚太地区销售部的经理庄家骏等人,他们发挥各自的特长,从不同的领域拓展了企业,为王安公司创造了大量的财富。

王安具有灵敏的市场眼光和预见能力,能不断调整产品,满足市场需要,对此,他说:

“如果一个商品不能够迅速卖出去,我就抛弃它。如果在一个市场中,我的企业不具备最大优势,我就退出来转向优势领域。死抱着一个想法不放不是一件好事,希望一个产品在来年卖得好价钱,常常会落空。但这是一个边缘问题,成与败之间没有明显的分界线。一个计划与产品在

开始时 ,往往难辨好坏 ,关键是要抓住最早的迹象。”

王安喜欢游泳 ,他从中得出创办企业的体会 :

“我想 ,处于水深过头的境地也有它的好处。就好像是你不会游泳 ,却偏要把你扔进水里。在这种情况下 ,你要么学会游泳 ,而且要很快就学会 ,否则 ,你就会沉下去。这样学会游泳也许滋味难受 ,然而 ,你自己对付困难处境的能力却增加了。”

“先天下之忧而忧 ,后天下之乐而乐。”这是王安追求的东方修养与情怀的目标。他多次谈道 :“应该以判断个人行为的同一标准 ,去判断公司的行为 ,个人与公司都有责任对世界作出一定的积极贡献。”因此 ,王安急人所难 ,乐善好施 ,造福一方。

一天 ,王安夫人的一位朋友找到他们 ,急匆匆地说 :“波士顿表演艺术中心的屋顶快要垮了 !”王安夫妇并不特别醉心艺术 ,可在危急时刻 ,王夫人焦急地对丈夫说 :“得想点办法呀 !”王安二话没说 ,拿出支票 ,签下 400 万美元的捐赠支票。

王安投入巨大资金建立了王安研究院 ,拥有最新设备和技术 ,接受其他大公司高级人才的培训 ,促进了美国电脑新技术的研究和运用。为了提高当地的医疗水平 ,王安慷慨解囊 ,对马萨诸塞州综合医院捐赠 400 万美元 ,向波士顿韦尔斯大学捐赠 100 万美元。

母校哈佛大学向他筹款 ,王安一次捐赠 400 万美元。后来 ,该校校长与校董事会主席私下准备了 30 分钟的讲稿 ,再次登门进行募捐。当他们一进入王安的办公室后 ,王安主动地说 :

“我已决定增加捐款。”“我们感到这也太容易了 !”哈佛大学校长拿着增加的 400 万美元的捐款无限感慨地说。

王安实验室提供 1500 万美元在波士顿唐人街建成了一个工厂 ,为当地 1000 多人提供了就业机会。王氏乡村俱乐部、王安托儿所等社会捐赠机构随处可见。波士顿的一位记者针对当地许多美国大家族对社会的冷漠、一毛不拔的状况 ,作了绝妙的对比 ,深刻地指出 :

“王安所扮演的角色 ,形成了一个奇妙的历史讽刺。”“波士顿许多大家族的财富 ,本是 19 世纪初向中国人贩卖鸦片得来的 !”

王安有一段忘不了割不掉的炎黄情怀。为了促进中国和西方社会的相互了解,他在美国捐赠设立了“中国学术研究奖学金”,支持中国学者进行博士后研究;对亚洲9所院校的学者提供王安奖学金;拨专款在麻省理工学院设立“中国大陆工程师奖学金”;向著名的美国研究中国问题的学者费正清进行大量经济援助,帮助费正清汉学研究中心出版了高质量的学术专著;向波士顿中国文化研究所大量捐款等等。在王安的大力支持下,美国兴起了中国热。

王安身上具有温文儒雅、谦和节制、中庸稳健的儒家思想文化修养,性格内向,不善言谈,也不随便对成就发表任何感想,当别人恭维他时,他总是谦虚地说:“这是公司里每一个人努力的成果。”

创业30年,辉煌20载,王安终于感到身心疲惫。1989年3月,马塞诸塞州总医院经过周密的检查后发现王安已患食道癌,做了切除手术。1990年3月24日,一代“电脑大王”、“电脑快枪手”留下遗感谢世。公司举行了隆重的悼念仪式,副总裁格兹致悼词,高度评价王安:

“他是一位伟人,作为一个科学家、企业家,对人类作出了重大贡献。”

王安留下的遗憾也是海外华人在高科技创业中应当吸收的教训,这是一笔沉重的财富。

本章重点:如果一个商品不能很快卖出去,那就抛弃它;如果在一个市场中,企业不具备最大优势,就退出来转向优势领域。

请你记住:在激烈的市场竞争中,既要有骨气和勇气,又要有见风使舵的巧劲。

第四章

善于“借鸡生蛋”的巧商施振荣

施振荣“借鸡生蛋”的诀窍正在于一个“巧”字。他既能用别人的钱来生财，又能用自己的科研智慧把握工作界的风向标。他成为世界第三大电脑生产厂商，并带动 1000 多个百万富翁和 100 多个千万富翁脱颖而出。

出其不意 ,做自己的 CEO(首席执行官)

施振荣 1944 年 12 月 18 日生于台湾省彰化县 ,在苦水中泡大。3 岁时 ,他父亲因为劳累过度 ,过早地离开了人世 ,家庭生活顿时陷入困境。年幼的施振荣从此便与母亲相依为命 ,在艰难的生存环境中挣扎。

施振荣的母亲有东方女性的美德 ,勤奋、美丽、善良 ,敢于向命运抗争。她一生含辛茹苦 ,一门心思将孩子拉扯大 ,终身未嫁 ,以勤劳的双手自力更生 ,撑起了这个家。白天 ,她经营一家小小的杂货店 ,深夜料理家务。她恪守东方的传统 ,再穷也不能穷了孩子 ,省衣节食 ,将施振荣送到小学读书 ,让他受到最好的教育。穷人的孩子早当家 ,穷人的孩子早懂事 ,贫则思变 ,穷则励志 ,施振荣暗下决心 ,通过自己努力 ,摆脱贫困 ,让母亲过上好日子。

施振荣勤学好问 ,刻苦努力 ,从小学到中学 ,成绩一直名列前茅 ,受到同学与师长的器重。在家里 ,他体贴和关心母亲 ,经常帮母亲做一些家务事 ,在小杂货店忙碌不停 ,抢着帮母亲卖鸭蛋 ,甚至偷偷地做了女儿家的针线活为母亲织毛衣。

施振荣心灵手巧 ,善于思考 ,能迅速地捕捉到商机。

母亲在杂货店内既卖文具也卖鸭蛋。施振荣从中悟到一些商业道理。他发现 ,卖鸭蛋的利润微薄 ,通常是 10% 的利润 ,而且鸭蛋容易变质 ,没有及时卖出 ,就会坏掉 ,造成经营上的损失 ,而卖文具的利润至少达 40% ,一般不会有大的损失。两相比较 ,受到启发 ,终身难忘 :

“卖鸭蛋赚的钱远比卖文具赚的钱多。”原因是“薄利多销 ,资金周转

快”。“薄利多销”模式后来一直为宏碁公司(施振荣创办)沿用——即产品售价定得比同行低,虽然利润低,但客户量增加,资金周转快,库存少,经营成本大为降低,实际获利大于同业。贫穷与磨难实际上也是一种财富。

“从小帮着妈妈做生意,对我日后经营事业的一些理念有很大影响。”

母亲为人善良,不断地向孩子灌输“吃得亏,打得堆”的中国传统观念。长大后,施振荣处处对人尊重,以真心待人,以礼相待每一位员工。

母亲意志坚强,不为人言所动,年轻守寡,一生吃素,这种意志与毅力对施振荣产生了潜移默化的影响。日后,施振荣继承和发扬了这种东方文化中的优良传统,深有体会地说:

“我不知道这毅力和耐力是不是一回事。你如果有一个目标,实际上你就不得不忍耐,如果你不忍耐就会误了大事。”

帮妈妈做生意的另一个收获是提高了施振荣的计算能力,所以他的理科成绩一直很好。1964年,施振荣进入台湾交通大学电子工程系学习,于1971年获得硕士学位。毕业后,他先后在两家电子公司工作,取得多方面的经营历练。

在创立宏碁公司之前,施振荣已是一名优秀的技术人员,发明了台湾第一台桌面型电子计算器、第一台掌上型电子计算器以及世界上第一枝电子表笔。但受人所聘,受其制约,总不会事事如意,他决定要走自己的路。

终于,施振荣认为实现自己的愿望的时候到了,他谢绝了公司的挽留,开始了创业的准备。

1975年,世界计算机的发展进入小型或微型机时期,当时一些小企业开始用存储器芯片制造供个人使用的小型计算机,将以前昂贵的价格降下来,大受欢迎,掀起微机热。许多人投身到计算机制造与销售行业中,并淘到第一桶金。

1976年上半年,乔布斯在一家车库内组装了苹果牌电脑。是年秋,乔布斯以苹果Ⅱ型电脑为主举办了世界首届个人电脑展。当时,组装一

台苹果电脑的零配件成本约 250 美元 ,批发价一台 500 美元 ,零售价 666 美元 ,财富积累速度加快。

施振荣关注世界电脑业发展的走向 ,对它的前景充满希望 ,认为施展才能的时机已经到来 ,所以 ,他果断地辞职 ,投身电脑的制造与销售之中。

1976 年 9 月 ,施振荣拿出自己的所有积蓄并向亲朋好友筹款 ,与三位朋友合资建立了一家电脑公司 ,总资本仅 35000 美元 ,人员 11 人 ,由施振荣任公司总经理。

如何给公司起名 ,施振荣日思夜想 ,提出将公司命名为宏碁 电脑(A-cer)公司 ,满腔热情向合伙人解释其含义 :

“ Acer ”取自英文单词尖锐(acute)和锋利(sharp)的拉丁词根 ,不仅有“积极与活力”之意 ,还隐含着出人头地——即“王牌”的意思 ,也代表着“优秀和杰出”。

“我们办公司 ,一定要将它办成第一流的 ,要有做大王的勇气 ,同时 ,由于它来自组合词汇 ,根本不可能出现重名 ,可以得到法律上的保障 ,也少了今后的许多麻烦”。施振荣越说越兴奋 ,其他三人均表示同意。

公司建立 3 个月后 ,施振荣毅然采取负债经营的方式从事电脑的研制与销售。他东奔西走 ,四处筹款 ,终于借来 70 万元台币 ,从海外购进大量的微处理系统配件 ,一头钻进计算机新产品的研制。经过无数的日夜奋战 ,新产品终于研制成功。

施振荣带着自己的新产品到各个公司推销 ,却遭到冷遇。人家指着从美国进口的新型计算机对他说 :“这种机器的性能与价格比你们的产品更好 !”施振荣半信半疑。随后 ,他走访了几家公司和商店 ,发现几乎整个台湾都摆满了从外国进口的新型计算机 ,这时 ,他才感到 :真的大事不好了。

公司内部出现激烈的争吵 ,合伙人纷纷指责他太草率 ,不该盲目上马 ,研制周期太长 ,负债累累 ,一切责任都在他身上。道不同 ,不相为谋 ,合伙人提出退股 ,施振荣无法选择 ,只能默默地承担一切后果。

宏碁 电脑公司成为施振荣的独资公司 ,自任总经理一直到 1989 年。施振荣面对这一大笔债务 ,并没有灰心 ,相信自己的眼光 ,相信自己的选

择,虽然出师不利,但方向没有错。这次散伙,也让他体会到:电脑产品一定要以速度制胜,时间就是金钱,时间就是生命。

施振荣继续抗争,决不向命运屈服。由于技术滞后,施振荣放弃研制,改工为贸,代理销售国外计算机,进行电脑的零配件销售与组装。施振荣在困境中真正体会到创业的艰辛,他天天站柜台,满面笑容地争取客户,一分一分地赚钱,一分一分地节省,几年下来,总算还清了债务,手中略有积累。这段经历使他真正体会到服务的重要性,以及如何加强服务,这对他今后的发展很有帮助。

利用优势发展自己

施振荣善于捕捉商机,借用巧劲,主动把公司的发展重点转向了微机的生产。

他采取技术跟进战略,由小做起,开发研制了新型的“小教授”中文电脑,由于价格低,适用性强,特别受到台湾市场的欢迎,出现供不应求的场面。

施振荣积极贷款,招聘技术员,扩大生产规模,当年就掘到了电脑制造与销售的第一桶金,赚到数百万元台币。

1984年,施振荣才感到自己选择的正确性,真正感到收获财富的喜悦。是年,宏碁电脑公司员工增加到454人,资产总额5.36亿元台币,营业额9.11亿元。宏碁公司在台湾电脑界有了声望,有了地位,在财富面前,施振荣没有躺下来,而是加快了发展步伐。

施振荣具有全球战略眼光,不满足在台湾占有一席之地。同时,他也认识到:世界电脑产业技术进步快,全球竞争异常激烈,如果安于现状,无疑于自取灭亡。因此,他制订了向海外扩展市场的计划,一方面以攻为守,另一方面可以真正在世界范围内参与竞争。

1985年,宏碁公司进入墨西哥、加拿大等15国;次年进入土耳其、菲律宾等18国;第三年,进入韩国、伊朗等10余国。先后在67个国家设置海外据点几十个。

在海外扩展的同时,施振荣加强了自有技术的发展与进步,始终紧跟电脑技术发展潮流,从而保证了产品质量和价格优势,为公司不断壮大提供了源源不断的动力。

1987,宏碁公司在台湾业界可以占山为王,在台湾获得多个单项冠军:个人电脑外销冠军,全世界IBM兼容个人电脑销售量排名第10位,台湾同项冠军,32位微机技术指标总分获得美国电脑权威杂志《信息世界》排行第2位,台湾该技术冠军等。

尤其令他高兴的是,宏碁电脑打进了日本市场。以前,是日本产品进入台湾,这个历史由他颠倒过来。在日本电脑市场中,他推出了日英双语个人电脑,深受用户的喜爱,这是日本第一家非日本人的该项产品。此事轰动台湾,许多媒体纷纷盛赞:“日本刮起宏碁旋风”。

由于技术进步和规模扩大,施振荣的宏碁公司当年的员工达到1736人,资产总额44.08亿元,营业额58.84亿元,外销金额49.26亿元。

1988年11月,宏碁公司在台湾上市,引起抢购热潮,导致股价猛涨,人们相信施振荣的创业才能,相信他、跟着他一起致富。

施振荣将公司改制后,于1989年5月任宏碁公司的董事长,直到如今。在他的领导下,公司的当年业绩更加辉煌,营业额129.73亿元,总资产133.85亿元。“Acer”产品不仅大量占领国际市场,并且连续多年蝉联国际知名度最高的台湾品牌电脑。

从1990年到1992年的3年时间里,宏碁加快了国际化的进军步伐,由于一系列国际性收购后运营状况不好,公司连续两个会计年度运营不佳。1991年,宏碁公司出现创业以来首次大量的财务赤字,亏损6亿元,而且亏损还将继续。

施振荣真正感到企业的生存危机,不断在世界各地奔走,没日没夜地处理亏损企业事务,拆东墙补西墙,仍无济于事。一天,他感到心力交瘁,在电梯中失去知觉,被送到医院紧急抢救。住院期间,他再次冷静下来,重新分析世界电脑业发展趋势,全面思考公司的生存与发展。

他放弃了盲目追求规模发展的速度,收缩海外战线,大力在公司内部全面推行改革,特别强调宏碁的根本出路是以技术为生命线,是紧跟世界

IT 业的技术发展速度。这种思路一定要变成公司电脑生产与销售中最重要的准则。同时,他还将公司的海外营销战略作出调整,以最先进的技术在地组装与销售电脑,以第一时间让客户得到“新鲜的产品”。

经过 3 年的努力,施振荣以技术与速度领先,在全球建立了 34 个组装据点,这种快餐式的经营方式,使宏碁公司能源源不断地向世界各地出售“新鲜电脑”,再次挽救了宏碁公司。当 e 时代的大潮汹涌而至时,施振荣抓住机遇,建立了元公司。在资金与技术的大力倾斜下,该公司成为宏碁在 Internet 上的排头兵,第一个华人商业网站,台湾最大的网上游戏和 CD 网络。此外,施振荣还积极向美国发展,建立了 16 家“创业投资企业”,宏碁紧跟世界资讯产业发展的浪潮,在不到 3 年的时间内,宏碁就在 Internet 上形成了自己的企业网。

施振荣不断改革,不断更新,宏碁事业不断走向辉煌。

1994 年,宏碁的品牌价值已达 1.8 亿美元,是当时台湾价值最高的品牌,是一个在几乎没有品牌的环境中成长起来的世界名牌,是一个像卖汉堡包一样卖电脑的 IT 名门,是一个像小公司一样迅捷抓住互联网的大企业。

施振荣成为台湾 IT 业的大王,世界信息产业的精英。1995 年,个人私有财富达 50 亿元台币,在台湾大富豪排行榜中名列 79 名。1996 年,净资产 150 亿元台币,在排行榜中上升到 22 名。其发展迅速令台湾与世界震惊。

1999 年,宏碁的营业额 85 亿美元,利润 75 亿台币。2000 年,宏碁集团将突破 100 亿美元。宏碁 PC、宏碁的手机、显示器、代理业务、投资都为宏碁带来了丰厚的利润。施振荣不仅培养了 300 位总经理,还带动他人致富,宏碁公司培育了数千个百万富翁。

施振荣还收获了国际性的社会财富,成为国际电脑业中声名远播的东方之子。

1989 年,《FORTUNE》将他评为“与亚洲做生意不可不认识的 25 位人物”之一。

1994 年,《亚洲商业周刊》评选宏碁为最受推崇的亚洲籍高科技公

司,超越索尼、东芝与松下。

1995年,《世界经理人文摘》认为他是“全球15位最能创造时势的企业家”之一。

1996年,美国《商业周刊》认为他是“全球25位最杰出的企业管理者和最佳企业总裁”之一。

施振荣说:“到2010年,宏碁将拥有100家软件公司。其营业额将达公司总额的15%,利润占33%。”

善于把握“赢者通吃”的法则

施振荣在IT业中的成功决非偶然。有人问他致富的经验。他说:我是“龙头”但不是老板,我和大家都是伙计。这是宏碁建立互信基础的关键所在。同仁疏忽造成损失,我不会责怪他“输掉我的钱”,因为输钱大家有份,只是我损失多一点而已。

“人有弱点与盲点,隐藏在最深处,其实就是个‘贪’字。贪权、贪利固然是贪,贪效率、贪方便也是贪。因为贪,所以权力一把抓。‘分享’是一个相当重要的概念。想通这一点,与同仁分享成果时就不会觉得牺牲与损失。慢慢地,这些理念又让我们尝到甜头,得到回馈。”

一次电视采访,施夫人谈到自己的感受:这20年来,我们的股权比例越来越低,但是股票的总数与总值却越来越多。施振荣补充说:“以绝对值来看,将股权分享出去反而让我们获得更多。”

施振荣以坚强的意志和不屈的精神在激烈的竞争中抗争,多次从失误中重新站起来,不怕失败,才能将事业做大。

施振荣善于观察世界经营方式的变革,果断地引起西方营销中的成功经验,创造了自己的“快餐店模式”、“主从架构”和“全球品牌,结合地缘”的经营模式,从而加快了对世界市场的开拓,带来滚滚的财富。

“快餐店产销模式”就像麦当劳一样,在当地采购,在当地组装,让消费者买到功能新鲜、品质一致的宏碁电脑。在此理念下,“以前赚劳力钱为主,现在赚脑力钱为主,赚的主要是大量生产、行销和形象的附加值。”

施振荣把分散的关系企业和子公司全都当成主从架构中的“主”，要求它们自行决策，独立经营；企业总部则扮演“从”的角色，退居第二线，不再对子公司和关系企业发号施令，只在它们有所求时，出面发挥协调功能。

“全球品牌 结合地缘”国际化模式的核心是：“当地股权过半”，即海外子公司把大部分股权分配给当地人，并由当地人经营。

1994年，《世界经理人文摘》首先大量报道这一模式，指出宏碁已替亚洲企业开辟出有别于日本、美国和欧洲厂商的第四种国际化营销模式。

美国《财富》杂志以八页版面大幅报道这一创新经营模式，引起美国业界的极大关注。哈佛大学商学院经过认真研究，评定宏碁为“企业国际化管理的杰出个案”，并将施振荣改造宏碁的经验作为经典教材中的案例，成为MBA（工商硕士）的必修内容。

施振荣从小就有雄心壮志，不会浅尝即止，对自己的事业总是不断追求，具有大企业家的挑战勇气。

施振荣在创业致富中能判断时代特征，抓住本质，从而具有清醒的头脑和灵活的对策。他说：知识经济的特点是“赢者通吃”，脑力成为主要资产。知识成本是昂贵的，但它同时是可以大量复制的，这使得它到达使用者手里的时候已经唾手可得。这就决定了：只有最好的才能生存。同样的价钱，没人会要一个二流或三流产品。而且，这个时代，价格战是大忌。“杀价”没有成功的案例，除非你改变竞赛规则，用新技术或新的行销模式。

在知识经济时代，赚钱必须转变观念，尤其是习以为常的理念。他认为：“‘用自己的钱做生意’和‘留一手’，这是小农时代的传统创业致富观念，它对现代社会中的创业非常有害。应该引入国外的致富观念：用别人的钱来发自己的财。由于技术进步快，生命力短，‘留一手’只能使利润从自己手中溜走。”

“让客户满意，让员工满意，让股东赚钱，也只有这样才能长期地赚钱。”他特别强调：“宁可因失去控制而赚钱，不愿因控制而赔钱。”

施振荣将企业做大还得益于引进国际化人才，使用“空降部队”。施

振荣将希望寄托在世界顶尖式的人才,并让他们担任副总经理或总经理的职位,员工们戏称其为“空降部队”。在“空降部队”最盛行时,集团下属各公司曾有多达40几位的外国副总经理,其中有曾任IBM负责开发IBM最精密软件的总经理刘英武。广纳贤才、知人善任使施振荣不仅为自己赚得了财富,而且也推动了公司一系列改革,将私人企业推向现代化与国际化。施振荣不仅能借势也能造势。他说:

“你一定要顺着大势,才可以创造机会,只有这样,你会比别人早一点有这个机会。但是创造机会一定要顺势。”

“如何抓住机遇,有一个重要的前提:需要不断地建立自己的经营能力,它包括技术能力和人才能力,如果事先没有这个能力,机会降临在你眼前,你连弯下腰捡钱的能力都没有,又如何能抓住机遇,甚至机遇每天都在你的面前跑来跑去,这个机遇对你又有什么用处呢?英雄不能抱憾终身。”

施振荣深得儒家真传。又能结合现代企业发展趋势,身体力行地倡导“中西合璧”。

他主张人性善恶学说,他说自己是:“鼓舞人性中善的部分,围堵恶的部分,所以能够成功。”自身修养,惩恶扬善,“富不易交”,“贵不易妻”。

他将公司的名称作了深入地阐述:宏碁的“碁”字,意义等同于围棋的“棋”,喻意公司永远是一盘棋、一盘永无止境的大围棋。商道如棋道,围棋最讲究布局,一盘棋要活,必须有气,延气需要彼此相联。在宏碁内部,这种延气充分体现在公司的团队精神中,他尽力发挥每一个人的聪明才智,形成一股凝聚力,一种合力的延气,从而局局皆新。这就是东方文化中企业文化的“群体”因素,即人们常说的“团结就是力量”。

他待人坦诚,创业初期招工,如实相告:“我们的薪水约5000元新台币,属于偏低水平,只要你努力,到另外的地方也会找到工作。”这是宏碁的用人哲学,如果过多地承诺会造成错误的期待,如果能交出完美的答卷,何尝没有高度的士气与向心力。他说:“为别人着想,自己并不会因此缺少了什么,我反而因此得到了最大的利益和回馈,所以,我鼓励更多的人为别人着想。”

中华文化讲究宽容,这就是孔子说的“仁者之爱”。施振荣对下属给以情理之爱。一个业务员给公司造成十几万元损失,事出有因合符情理,所以他把这笔钱当作应缴的“学费”一笔勾销。他对员工充分尊重,上下班从不需要打卡。他甚至开创了“以下试上”的做法,即在招聘和提拔干部时,允许下属面试上司,这就是他理解的“仁者之爱”。中国的其他传统文化也影响到他的创业,例如,“宁为鸡首,不为牛后”的创业精神等等。

西方文化淡化了血缘情感,而东方文化却主张“孝道”。施振荣对母亲特别顺从,有母亲那样的耐性和毅力,几十年如一日地孝顺母亲。中华民族的传统美德使他在台湾的社会中口碑很好,曾捧回“台湾第一届杰出孝子奖”。

施振荣善于将东方文化与西方的创业精神进行有机结合,能认清世界经济的发展趋势,积极参与国际分工与合作。敢于在世界舞台上竞争,从而磨炼自己,吐故纳新,将事业做得更加辉煌。无论从外表气质上,还是从他那清晰得像透亮镜子一样的思路中,施振荣都可以称得上是一位饱饮人生和书海的智者。习惯站在世界前沿上来思考问题。早在10多年前,施振荣就提出了一个口号:“要做猪八戒也会用的电脑。”这个口号其实强调的就是让电脑人性化。

施振荣的身价在1995年就达到3.2亿美元,亿万富翁仍然是生活严谨,崇尚节俭,不忘自己从小的苦难日子。他每次出行都使用带轮子的塑料旅行箱,自己拖来拖去。当台湾许多老板身居豪宅、戒备森严时,施振荣却安于小小的办公室,家里没有佣人,平时,总是将散步当作运动,始终坚持在使用过的纸张的背面重新书写。

在一次谈话中,施振荣说:“每个人的价值观不一样,但我以为,越是有钱的人对引导社会正确的价值观越负有责任。”这是典型的东方儒商所具有的社会责任感。

他踏踏实实地干实业,从不做投机,更不喜欢炒股。他将跟在别人后面“炒股”的人称为“最后一只老鼠”,“这只老鼠受伤最重。”“不正确的东西本来就不正确,赌博本来就是不对的,手痒进去,幸运的那是属于偶

然,输掉了,那是正常的。”

海峡两岸,一衣带水,有割不断的炎黄情怀。施振荣特别关注中国的经济发展,尤其是IT业的进步。他看重中国大陆市场,投入巨资在苏州等地建立宏碁电脑生产基地,在各大城市设立销售网络,逐渐让宏碁产品成为大陆的知名品牌。

宏碁还投入4000万美元用于国内的Internet建设,已经开始在北京、上海、广州着手发现值得投资的公司。

创业的艰辛已经使施振荣的两鬓斑白,但他仍然8次踏进大陆。20多年来施振荣一直有一个梦想:龙梦成真,即让中华民族在全球信息社会中能扮演一个重要的角色。他多次与业界人士和大学生对话,分析中国IT业的现状与发展,其行可表,其情可嘉。

“中国市场有一天会成为世界第二大市场,美国人对中国格外垂青,但美国人并没有设想,从中国开始最后打入世界市场,他只是想将技术转移到中国。”“他们拿出万分之一、千万分之一的资本对中国进行投资当然值得。但这不代表他们真正要对中国进行投资,他们是试探性的,他们是怕搭不上中国这班高速发展的列车才进行投资的。”

施振荣与中国大学生就创业致富进行对话,新意迭出,振聋发聩。

“知识经济时代是全球超分工整合的时代,社会分工趋向专、精,以此来分散风险。任何一个企业只能是世界大工厂的一小部分,所有的人都是配角。这个大环境中,你被整合的次数越多,换句话说,你被利用得越多,你就越光荣。‘配角即是主角’。”

本章重点:你是别人的棋子,别人也是你的棋子。你要善于变被动为主动,不断进取,做自己的CEO。

请你记住:用自己的钱做生意和“留一手”的传统致富观念,是非常有害的。你要善于“借鸡生蛋”,即用别人的钱发财。

第五章

发明五笔字型的巧商王永民

王永民有着灵巧的商业头脑。在美国的 IBM 对汉字输入电脑束手无策的情况下 ,他找到了其中的奥妙。由此 ,他发明的王码使“打字时代”一跃为真正的“电脑时代”。

在“神魂颠倒”的境界里

王永民的勤学苦练是出了名的。他善于见缝插针,寻找到发展的契机。他的巧妙正在于把握和运用。

1992年6月的一天,在王码第八期新职员气氛热烈的座谈会上,一个新职员很认真地问道,在许多公司的宗旨里,都没有提到爱国,而王码为什么把爱国放在第一位?王码集团总裁王永民认为:“五笔字型的全部经验和王码电脑公司的精神支柱可概括为六个字——爱国、务实、创新!”

爱国,这便是王永民强大的精神支柱。

1978年秋天,王永民在南阳地区科委搞行政工作。他从广阔的领域里感受到,一个以计算机的广泛应用为主要标志的信息时代已经来到。当时,地区科委承担了省重点科研项目——汉字校对照排机。这是一个千载难逢的契机,在办公室呆久了的王永民就像久困于笼中的鸟儿一样,他多想有一方自由翱翔的空间啊,是该走出去了,是大显身手的时候了。于是他主动请缨,要求跳出办公室,担负这项高、精、尖的科研重任,他的想法得到了地区科委领导符明义和丁琳的支持,符明义还把自己的办公室腾出来给王永民当实验室。

本来,王永民想找一个现成的编码方案,充分施展自己在计算机硬件上的特长,设计一个键盘。然而,几经奔波,一直未能寻到一个恰当的编码方案。

成功需要机遇。正当王永民处于进退维谷之际,1980年春天,我国著名的语言文字学家郑易里先生千里迢迢来到南阳,在文字学的研究方

面给了王永民诸多有益的指导,并毫无保留地将自己耗费了许多心血研究出来的188键编码方案交给他试编验证。王永民感动了,他带领助手们投入了紧张的试验工作中,他与助手们抄了数万张卡片,但遗憾的是这一方案终因键数和重码太多而无法制造。

王永民陷入了失败的痛苦之中。

奇妙无穷、寓意深达的汉字凝聚着中华民族的智慧 and 劳动,是上下五千年文化的产物和结晶,而历史的脚步迈入20世纪70年代末80年代初,中国汉字却遇到了电脑时代的历史性挑战。浩如烟海的汉字如何进入只有26个键位的现代计算机,被视为举世难以跨越的障碍。因此,西方媒体传言说:“中国文字是其实现现代化的绊脚石。”“汉字成了中国对外开放的最大障碍”,有人不惜花费大量笔墨诅咒汉字的“深重罪孽”,国内也有人断言“不废除汉字,中国就不能进入信息社会”。一些外国公司借此向中国倾销笨重低效的键盘,似乎中国所遇到的难题只能求助外国人才解决。

汉字不仅无罪,而且会闪烁着亘古的光芒,关键在于我们还没有足够的信心和能力使文字焕发出崭新的生命力。王永民还进一步意识到,自己所要解决的远不只是一个照排机的问题。祖先留下的文化传统,如若不能通过时代的考验,并使之发扬光大,将是我们这一代人的耻辱。为了国家的繁荣和文字技术的复兴,攻克汉字输入的难关,是历史赋予这一代人的光荣使命。

任何创造,都会有失败的可能,正如伟人马克思所言:“在科学上面是没有平坦的大道可走的,只有那些不畏难险,敢于攀登不畏劳苦的人,才有希望达到光辉的顶点。”

王永民决心责无旁贷地投入这个常人难以问津的领域,即使失败了,也为后来者铺就一条通向成功的路基。

汉字编码方案的研究工作,涉及的领域非常广泛,它涉及语言文字学、计算机科技、工程心理学、信息科学科技等多种学科。王永民没有系统地学过语言文字,但他使出了中学和大学时读书学习的干劲,扎扎实实地从基础开始,从天书般的《甲骨文编》、《说文解字》到大厚本的《中华大

词典》、《现代汉语词典》等,对汉字作了大量的系统研究。经过大量的比较、分析,他终于悟出了一种奥秘,一向被看做难学、难解、难写、难用的汉字,原来既复杂又简单,只是横、竖、撇、捺、折五种基本笔画,就可以构成几万个单字,原来每一个汉字又是一个个字根按一定的程序和位置拼合起来的,就像搭积木一样。英文有 26 个字母,那么汉字又有多少基本字根呢?

王永民搞研究始终是那样的痴迷,一段时间,他的脑海里被密密麻麻的汉字塞满了,连做梦也在跟奇妙的汉字打交道,人们说他到了一种“神魂颠倒”的境界。

的确,王永民在字海里“游泳”,他与助手们一道把《现代汉语词典》上的 12000 多个汉字逐个分解,把每个字所包含的字根分别抄成卡片,然后把几万张卡片分类统计登录排序,找出 600 多个字根,又把 7000 多个常用汉字分析一遍,归并出 300 多个字根。没有计算机,全是手工操作,一天下来,王永民和他的助手们的手都没法往上抬,连端饭的手也直打颤。

对汉字作如此细致的分析研究,王永民付出的劳动远超出许多专业语言工作者,并且他研究的内容完全属于一个崭新的领域,或者说,王永民是以“吃螃蟹”的精神涉足这项工作的,因为这是海内外编码研究中从来没有人做过的工作。凭着超人的意志,王永民和他的助手们编成了《汉字基本字根频度表》和《汉字基本字根实用频度表》,从中优选出 150 多个,却发现“驴头不对马嘴”,土洋无法结合。

那可是两年多的心血啊,王永民气得大病一场。

正在这时,王永民的科研得到了省级领导的重视,副省长罗干听了王永民的汇报,非常兴奋,鼓励他不要气馁,并将这项工作列为省重点科技项目,信任地把这一艰巨的任务再度交给了这位年轻的工程师。

王永民看着省领导期待的目光,他热血沸腾,激动地握住罗干的手说:“请领导放心。我王永民就是豁出命去也要干出一番成就。”

王永民又投入了紧张的研究之中。这次,他毅然放弃了已成为全国四个先进方案之一的六二键《汉字层次分解编码方案》,提出了更高的目

标,保证一年为期,拿出成果。

王永民的失败使他背上了沉甸甸的舆论压力。不少中国人已经有了某种定式:你成功了,连你以前放的屁也是一曲美妙的音乐。如若你失败了,那你以前的努力也成了愚笨的证据。

王永民也同样遭此噩运。有人说他是好高骛远,有人说他出风头,有人说他压根就是为了捞取政治资本。

对于这一切,王永民毫不介意,他心目中只有一个目标。那就是要让中华民族的汉字像涅槃^①的凤凰,重新焕发出生命力。

偏见会把好事看成坏事,把正常变成反常,甚至把根本不存在的事作为严重问题。嘲讽、挖苦算不了什么,使王永民不能容忍的是,有人居然在严肃的会议中无中生有地宣传,说他是“借着搞科研的名义从省里骗来一大笔钱,成千上万地乱花,不分昼夜地在屋里胡搞一气”。

王永民气愤之余悟出一个道理:“道路是不可能绝对平坦的,汽车在光滑如境的冰面上反而跑不了。必须有一定的摩擦力才能行驶。”

经过短暂的心理调适之后,王永民把一切干扰均抛诸脑后,而他的助手中,除一人离开以外,没有人把孤独交与王永民。王永民感到一种莫大的安慰,一种无声的鼓励。

他更专注、更投入了。

实验室成了他的生活室,从事研究以来,王永民每天工作近20个小时,几乎没有节假日的概念。他在一间安放器材、资料的小屋里,支起一张两尺多宽的行军床,即便是如此简单的床位,也是形同虚设。夜里太疲倦,往桌上一趴,或是在机器房的地上一躺,就算是休息了。室内还生了个小炉子。早晨,一边编卡片,一边煮稀饭,半生不熟的稀饭就点咸菜,或煮挂面加点酱油,这便是他的饮食。严重的营养缺乏,导致他的肝病死灰复燃,肾病再度复发,右肾积水比左肾大了三倍,因而他的实验室又多了一股浓浓的药味,炉子上常置一罐醅醅的中药汤。

清代学者王国维说:“古今成大业者,大凡要经历三种境界:众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处;独上高楼,望尽天涯路;衣带渐宽终不悔,为伊消得人憔悴。”

王永民还有一套“聚焦”理论,他常说:“聚光镜能把阳光聚在焦点上产生高温,事业也能把生命‘聚焦’在一起,产生攻克科技堡垒的力量。哪怕70岁‘聚焦’成50岁,不也很值得吗?”他恨不得把自己的生命浓缩起来,把全部的光和热集中起来献给振兴汉字的伟大事业。

化零为整 形成合力

王永民先从“零”开始。这种由“零”而不断拓展的路径,便是一种整合,并由此形成强大的合力。他的“巧”便体现在这里。

王永民在深入钻研中发现,“汪”、“汗”末笔不同,“只”、“叭”字型不同,是要在这一类字的最后加上一个标志末笔字型的识别键,不是可以做到压缩键位,缩短码长,克服重码兼而得之吗?他沿着这种思路进行试验,果然成功了,事实验证他的设想是正确的。“末笔字型识别原则”成了国内外汉字编码中的重要创造。

但是,最令人讨厌的是那些笔画多的汉字,如“慧”字就有25笔,包括7个字根,打一个字得击键7次。王永民把这些难字集中起来,反复试验对比,发现这类字相互之间差别也大,不易混同,他只取一二三末四个字根,然后击打“立”、“日”、“十”、“心”四个键,吨子计算机就会马上将“荡”字查打出来,实现了码长短,效率高的要求。

王永民病魔缠身,但他以顽强而惊人的毅力攻克了一道又一道难关,他桌上的卡片节节上升,而编码方案的键数却在逐级下降,由62键降至36键。

1982年寒冬,风雪弥漫的保定城已渐渐沉入夜的怀抱,而华北终端设备公司的会议室里却响着清脆悦耳的击键声,灯光依旧一片通明。

一月以前,王永民和他的助手们就来到这里,向华北终端设备公司借用带有汉字系统的微型电子计算机,以验证他的36键编码方案。而该公司对王永民一无所知,对他的编码方案表示极大怀疑。况且这家公司用机很紧张,机房也无法腾出。经王永民好说歹说,公司才同意他们使用微机且只能在会议室使用。而他们下榻的旅馆在三里多路以外的地方。每

天晚上,他们踏着满地积雪来到那家公司会议室,直到黎明才赶回旅馆匆匆休息,好为夜晚的艰苦作战积蓄点力量。

1982年12月20日夜,王永民在计算机的荧光屏前,手指不停地按键,随着银白色汉字的跳跃、闪现,他那瘦削不堪的脸上绽开了轻松欢快的笑容。“成功了,我们的36键方案终于成功了!”王永民忘情地高呼道,他的助手们呼啦一声围上来抓住王永民,又是打,又是扯,又是擂,那高兴和幸福的劲儿真是难以形容。

是的,王永民成功了,只用了半年时间就完成了这一重大的科研课题,这一方案在世界电脑系统汉字输入方案中可谓独树一帜,只需利用英文标准链盘的26个键位和10个数字键,就可以让计算机和汉字直接“对话”了。

然而,攀登科学高峰的道路永远没有尽头,王永民激动喜悦的心渐渐冷静下来了。他在检验过程中又发现“36键方案”的不尽人意之处,该方案不能方便地输入数字,双手控制四排键也难以实现高速盲打,只有使用26个字母键输入汉字,才能与英文输入相竞争,而在当时,台湾刚诞生的26键“天龙”正傲视天下,有着强烈进取精神的王永民当然不会甘居“天龙”之后。

助手们还陶醉在成功的欢娱之中,王永民却将他们从甜蜜的梦中唤醒,他以不容争辩的口气说道:“必须放弃36键,立即动手搞26键,要干,就得超过‘天龙’,拿出一个当今最好的方案!”

助手们惊呆了,半晌说不出话来,你望着我,我望着你,似乎没有听懂王永民的那番话似的。他们不相信,也一时难以理解王永民的独特心态。是呀,眼看将到手的成果,弃之若敝履,谁想得通呢?

沉默,长时间的沉默!

王永民望着窗外飘飞的大雪,好像在喃喃自语:“我们设计方案的真正目的就是为有效地利用,不然,再好的方案于我们又有何益呢?”

他的助手中有刚毕业的大学生,有工人,有待业青年。长久的相处中,他们已熟知王永民的脾气,他认定的目标决不可能回头,明知道攀登泰山极预困难重重,却依然躬身前行。

过去的付出已化为零,一切都得从头来,并且没有片刻喘息的工夫,王永民又带着助手们上路了。白天,他们挤在旅馆简陋的房间里,把资料捆当作凳子,把床板被子当桌子,将小山一般的卡片掀翻重编。7千个常用字,3万个编码,6万个数字,一张一张地摆开,一个码一个码地校验。入夜,依旧转移到那家公司的会议室里,气温此时已降至零下十多度,他们将旅馆里的被子偷偷塞到大提包里,然后带到会议室里抵御严寒。

减少一个键,现有各键位上的字根会明显增多,重码字也急剧增长,最后冲刺难度是可想而知的。王永民这位不要命的汉子经过三个多月的苦战,终于拿出了一个崭新的编码方案。

王永民加快了冲刺的速度,终于又冲上了一个新台阶,他从5万多条词组中精选出常用的2000多条,输入计算机。每条词组不管字数多少,和单字一样最多击四次,进一步提高了输入速度。这是一项极为了不起的创造。

在1983年爆竹声中,王永民率领的伙伴们终于设计出一种敢与国际先进水平比试高低的汉字输入方案,这一方案将汉字的基本笔画分成横、竖、撇、捺、折五种,把汉字的字型分成左右、上下、包围、独体四种,把200多个字根分成五大类,每类又分为五个小组,在英文键盘上形成了一个由五区25个键位组成的“五笔字型”汉字输入键盘。经验证,它在字根上的相容性、规律性和操作协调性方面,均进入了最优质范围。其效能超过了“天龙”,同时也超过了日本、美国、香港的同行。

1983年2月29日,“五笔字型”作为一项重大发明在河南郑州通过省级鉴定,操作员对拿来的文稿任选一份打印,当场每分钟打出了96个字,40名专家是这样评估“五笔字型”的:“理论扎实,构思巧妙,输入速度达到了世界最高水平。”郑易里先生专程从北京赶赴郑州,激动地宣布:“汉字输入不能与西文同日而语的时代一去不复返了!”

王永民上前紧握郑老的双手,热泪从眼里涌出来,顺着他那瘦削的两颊往下流,这是成功的泪水,喜悦的泪水。他的助手们紧紧拥着王永民,一起分享着这激动人心的狂喜。

1984年9月,王永民作为“中国汉字电脑技术赴美演示团”的主要成

员来到美国,从旧金山到洛杉矶,是连续一星期紧张的展示活动;从纽约联合国总部到弗吉尼亚,又是十多次场场爆满的学术报告会。参观者目睹洋电脑里居然出现一串串汉字,情不自禁地惊叹:“太妙了!”“简直不可思议!”在联合国总部,操作员每分钟输入120个汉字,使在场的联合国官员们大饱眼福,唏嘘赞叹,并当即要求传授这一技术。当月,美国的一些报纸和纽约的电视将“五笔字型”作为一个奇迹广泛报道。北美《华侨日报》以大半个版面赫然载道:“举世难题,今迎刃而解。”一些报道承认:“中国人最终解决了汉字输入电脑的世界性难题”,“输入速度快过英文”。

西方在对此深表震惊之后,不得不对中国刮目相看。他们终于相信了中国古老文化的顽强生命力和中国科学家的卓越超凡的智慧。

是年,王永民年仅39岁。

1984年秋天,中国体育健儿肩负祖国的重托,在洛杉矶奥运会上顽强拼搏,一展中华体育雄风,捷报频传,凯歌高奏。然而,德新社记者的报道上有这样一段:

“新华社派了20名记者,4名摄影记者和4名技术员,在奥运会采访和工作,全世界报道奥运会的7000名记者中,只有中国人用手写他们的报道。”

一手高举金杯,一手紧握钢笔,英雄的巨人,落后的工具,这是何等的
不协调!

这则报道彻底激怒了王永民。

科学发展史告诉了王永民:要改变这种状况,就必须把崭新的技术交与社会,让千百万人熟练掌握,并使之转化为一种强大的生产力,这即是“科学技术是第一生产力”的具体内涵。王永民还充分认识到,一个发明家如果不致力于推广,社会就不能接受你的发明,你的发明也不可能在社会检验中不断优化改进,在推动社会前进中发挥作用。

举重若轻 ,不断腾飞

王永民历尽磨难 ,但他不屈不挠。这种举重若轻的功夫 ,不断地锻炼了他的意志。

王永民感到科技成果普及推广工作比发明创造更艰巨。一个做学问的人走向社会去“推广应用” ,“征求用户意见” ,往往为人们所不理解 ,乃至视为离经叛道。王永民没有气馁 ,坚信自己的研究成果会被社会接受 ,并且能给社会作出很大贡献 ,科学发明家的使命感使王永民信心百倍。于是 ,他自筹经费 ,在北京府右街租了一间不足 14 平方米的地下室。在幽暗、潮湿的斗室里 ,他办公 ,搞科研 ,还接待来自四面八方的用户和海外来宾 ,推出了一个个经过不断优化改进的新版本。他还开始研究海外炎黄子孙渴求的“繁体汉字电脑系统”。过度的劳累 ,使潜伏在王永民身上的肝、肾、心脏等疾病一齐袭来 ,使他不得不写好一份“遗嘱”留给助手们。一位海外来宾感叹道 :“中国科学家简直是在拿生命做赌注。”

王永民对待用户可谓满腔赤诚。他的足迹遍布京城 ,他常骑一辆笨重而破旧的单车去机关、部队、学校、工厂 ,不厌其烦地向他们宣传、演示 ,帮助他们培训技术力量 ,培训班多达五六百人 ,少则几个人 ,他都一样去讲。同时 ,他还将软件和汉卡送交一些单位试用 ,分文不取 ,只收取用户的意见。

两年多的时间 ,“五笔字型”随王永民的足迹走进了千家万户 ,党中央 ,国务院 ,外交部 ,邮电部 ,财政部等上百个中央机关和十多个省市都使用“五笔字型” ,在国内数百家汉字输入方案中 ,“五笔字型”一枝独秀 ,被专家们誉为“处在塔尖之上”。

一本名为《丑陋的中国人》的书上有这么一段让人不太舒服的话 :“一个中国人是一条龙 ,两个中国人加在一起 ,只等于一条虫”。此话虽然难听 ,却在某种意义上揭示了某些中国人的劣根性。

俗语道 :“木秀于林 ,风必摧之 ;行高于世 ,人必非之。”而王永民却差点栽倒在某些中国人喜欢搞的“窝里斗”里。

1986年3月,开展了“全国汉字输入方案评测”的大型活动,王永民放弃了去美国访问的签证,热心参加了这一活动。活动一开始,王永民一下子就成为众矢之的。评测组用抓阄的方法分配场地,他幸运地抓到了一个被人认为是条件最好的位置。一种奇怪的心态将一些人栓在一根绳子上,他们起哄了,硬说抓阄有问题。王永民非常谦让,同意重新抓阄,操作员也是用抓阄的方法分配,水平参差不齐,尽管如此,“五笔字型”在整个评测过程中成绩名列榜首,夺冠似乎已成定局。

然而,评测的结果却与客观真实完全相反,“五笔字型”竟名落孙山,被排斥在11个“A类”方案之外。其原因是:“五笔字型”的一个成绩较好的操作员,在充当替补队员时,无意中打了原操作员的编号。这件在评测第八天发生并已处理过的事故,到50天后评测结束时,居然成了判处“五笔字型”死刑的惟一证据。

这种不公正对王永民这位善良正直的科学家打击太惨重了,“全国五笔字型汉字输入腾龙杯比赛”的主要承办单位宣布退出这一赛事,并将有关文件撤回,大批新用户纷纷改弦易辙,另找“A类”方案。最叫王永民心如刀绞的是自己的助手们作鸟兽散,只剩下常胜敏一个。“弄虚作假”、“骗子”、“搞舞弊”、“科技骗子”之类的帽子满天飞舞。

王永民和常胜敏二人向隅而泣,继而抱头痛哭。

地下室,灯光昏黄,冷清阴森,王永民卧于榻上,茶饭不思,病势亦愈来愈严重。

正当王永民的精神和肉体近于双重崩溃之际,郑易里先生成了他强大的精神支柱,郑老亲笔写信安慰王永民,信中这样写道:“意外的跌倒在所难免,小王,爬起来,坚持就是胜利!”捧读来信,仿佛聆听郑老的谆谆教诲,王永民顽强地从病榻上站了起来,他深信自己所做的一切都是为了造福国家和人民,没有掺杂半点个人名利,他不相信一次不公平的评测能让他8年的心血和成果付之东流。他欣然命笔,写了一篇60多字的檄文:“虽然我的事业被暂时扼杀了,但我相信,科学是不可战胜的!烧死布鲁诺的大火,未曾使地球变成发光的太阳,而地球也决不会变成宇宙的中心!科学既不能抹杀,也不能长期伪装!历史必将让‘五笔字型’放出

光芒！”

王永民从挫折中挺身站了起来。

“评测”活动刚过去一个月，北京又举办了“全国首届计算机应用展览会”。诚如王永民所言，科学是不可战胜的。然而，王永民毕竟付出得太多太多，尤其是在精神方面。顶着讥讽，王永民在他的学生的帮助下，拉着机器赴北京展览，而他的成果被安排在“A类”之外的第十二号展台。就在这个狭窄的角落里，他热情地向用户宣传演示。“五笔字型”以它独特的魅力吸引了过往的参观者和其他展台的人群，一平方米的展台被围得水泄不通，令其他展台黯然失色。事实是最公正的裁判，国家科委不得不叹服王永民的“五笔字型”。

五年辛苦不寻常，顶着舆论的压力，病魔的袭扰，王永民的成果及其科学性终于为实践所验证，实用性已为用户所信服，国家科委，国防科工委和许多省、市相继召开大会，印发红头文件，推广应用“五笔字型”。至此，一个学习掌握“五笔字型”，加速汉字电脑化的浪潮在全国掀起来了。

中外电脑业的迅猛发展，使得汉字输入法如雨后之春笋。但是，优胜劣汰的市场竞争法则使得“五笔字型”如日中天，在国内是用户和上机機種最多的汉字籍入技术。王永民没有醉卧于胜利的安乐窝里，而是永不停歇，推陈出新，不断提高“五笔字型”的输入速度。1991年，全国开展了“五笔字型”大赛，一位解放军选手创造了一项石破天惊、令世界为之瞩目的奇迹——每分钟输入两百字。不久，“五笔字型”获得美、英等国专利，是我国惟一向世界出口的中文电脑技术，并迅速打入欧洲、美国、日本、东南亚等世界市场，新加坡的华文企业也采用“五笔字型”，马来西亚也掀起了“五笔字型”热。

滚滚长江东流水，风流总被雨打风吹去。改革的大潮造就了无数的英雄豪杰，但许多英雄却只如雨过天晴的一道彩虹，有如匆匆忙忙运行的转瞬即逝的彗星。而王永民的名字却像一颗光芒耀眼的恒星，高挂于科技天宇。

成功了，荣誉接踵而至，王永民获得了“全国优秀科技工作者”、“国家级有突出贡献的中文专家”等光荣称号，又被列入全国十大科技实业家

之一,1988年被国务院命名为“全国劳模”(十大劳模之一)。

阳春三月,冰雪消融,王永民回首漫漫的人生旅程,感慨万分。他想起大学毕业时写与友人的那首词,再展望充满希望和光明的前景,不禁心潮澎湃,欣然索笔,以“五笔字型十年记事”为题,填写了一曲《蝶恋花》:“跃马昆仑风雪路,月照半窗,生死凭诉。踏破雄关难勒住,同览千嶂群英略。疾梦十年载铁树,装点神州,无意飘秀露,英道表绿霜景暮,允歌遍地开处。”

之后,王永民又吟哦那首千古绝唱:“十年生死两茫茫,不思量,自难忘……”

这是他十年奋斗史的高度浓缩和真实写照,也是十年激情的总爆发,他不是诗人,但他具有诗人的胸襟和豪放。而他的成功经历则正是一部中华民族的科学家奋斗不息的壮丽史诗。

1989年7月25日,被称为“中国硅谷”的北京新技术产业试验区的企业注册簿上,又增添了一家新公司——王码电脑公司。公司成立之际,我国还没有多少人能够清楚地解释“新技术产业试验区”是什么样的概念,在高新技术这片当时还不太茂盛的园区,王码的破土而出,给园区带来了无限的生机和活力,以王永民、许振露、王树海、何太松、董书旺这些优秀分子组成的王码核心,吸引和团结了一大批理想远大,把事业看得重于生命的年轻“王码人”,开始了奠基王码事业永载史册的第一次创业,声名赫赫的“五笔字型”——这项高科技成果,在“高境界,高技术,高效益”这一现代的观念和管理机制的条件下,终于实现了中国文字处理技术实现电脑化这一划时代的大变革。

1992年,小平南巡之后,中国现代化经济建设事业上了一个新台阶。“步子要大,速度要快”,王码又开始了再度创业。面对世界电脑对大陆的冲击,王永民坚持走“塑造国有品牌形象”的道路,使王码电脑向更高的顶峰冲刺。这一年,王码人建立起了三个相当规模的软件开发中心,三个生产基地,七个销售中心以及与其相配套遍布全国的培训中心,形成了一个合理而密集的网络。

王永民把荣誉留给昨天,继续奋斗、拼搏,将事业推向前进。如今,在

北京中关村的科学园林中,由王永民所创办的并任总裁的王码电脑总公司一枝独秀,它拥有十家分公司,两家海外公司,百多家代理商,数万个培训网络,以“利国利民,面向世界”为目标,把“五笔字型”这项高科技成果更快、更大规模地转化为生产力。

一位新加坡人断言:“像王永民这样的大专家,有如此伟大的而且应用广泛的发明,至少是个千万富翁!”

然而,这位新加坡人对王永民的认识太肤浅了。如前所述:王永民的精神品格首先体现在他热爱祖国,正是这根红线串起了他的奋斗足迹,早在1984年,王永民在美国讲学时就有过这样的奇遇,他乘坐的班机从洛杉矶抵达纽约时,一位供职于约纽HT高科技公司的傅先生已等候于中国领事馆,HT公司虽然是一家开发汉字的电脑排版印刷最高技术的公司,但是对“汉字如何高效率地输入电脑”这一难题,HT依旧是一筹莫展。当时王永民正处于创建发明的最佳年龄段。于是,在HT总裁的授意之下,由傅先生出面与王永民周旋,希望说服这个电脑专家留下来为HT效力。

傅先生说:“王先生,我们老板对你的发明十分欣赏,对你的学识评价甚高,希望你留在美国,每年10万美元薪水。”

对一般人而言,10万美元岂有不动心之理。王永民却平静地回答:“这不可能。我属于科学,更属于祖国,‘五笔字型’是时代的产物,时代的财富,我岂能拜倒在10万美元脚下,把它拱手送给外国人!”

傅先生大惑不解,他怎能理解王永民的爱国情绪。

1991年,王永民爆出一条新闻。1月4日,他在人民大会堂宣布:为了让“五笔字型”更快地造福于社会,王码电脑公司将可以产生百万元效益的最新成果——王码DOS5.0版汉字操作系统软件,向国内不加密开放。无疑,这一高瞻远瞩的决策将使全国数以万计的“五笔字型”用户单位实现版本更新,技术升级,大幅度地提高工作效率。在1991年1月4日“王码电脑公司软件精品奉献全国各界研讨会”上,全国人大常委会副委员长严济慈说:“作为一个科学家,这种精神难能可贵。一家公司损失数以百万计的金钱,为国家现代化事业作出贡献,在国内外电脑公司是没

有先例的,我们的社会应当提倡这种精神,应当表扬这个创举。”

王永民的爱国就是如此实在。

在王永民的精神感召下,王码凝聚了一批有识之士,一些颇有声望的专家,放弃高薪高职位,放下铁饭碗,来到这家民办高科技企业。在王码旗帜之下,形成了一支爱祖国、爱科学的科技知识分子群体。公司的博士生占20%左右,硕士生、本科生不计其数。一位刚进公司的硕士生说:“王码电脑的事业是一项造福于社会的真正的科学事业,我们如果有幸为之奋斗,一定会感到激动和自豪!”

王永民不负祖国厚望,带领一班人在科技海洋中劈波斩浪,围绕“五笔字型”开发出一系列的新技术、新产品,包括一机多用的“王码四八零桌面办公系统”,专为我国报业、出版业设计的“报业高效录入机”,还有国内首创、可广泛用于汉字信息库管理的“全文检索信息管理系统”,以及海内外华人急需的“简繁汉字系统”等。

一个电脑中文化的新时代正向我们走来,王永民说:“这是中华民族源远流长、滔滔奔泻的智慧之流冲拓的新时代。”王永民信奉伟大科学家爱因斯坦的名言:“科学决不是也永远不会是一本写完了的书。”他将以这句话为座右铭,继续巩固王码,发展王码,使王码普及全国,走向世界,为中华民族电脑业在世界上昂首阔步而奉献自己的智慧。

自1987年7月,王码公司在北京中关村新技术开发区注册以来,王永民的事业大厦便开始耸立于电脑业。随过五笔字型的不断完善,输入速度也在神速发展。最快达每分钟271个字,其速度是英文输入的3倍。

而丰碑之下的王永民具有怎样的人格魅力呢?

他是一个极端务实的科学家,他对学习、工作、研究投入了饱满的热情。

五笔字型诞生之后,王永民并未因荣誉降临和地位的提高而作半点停步,他依然骑车上班,挤公共汽车去教课,没有周日和节假日,每天工作达十四五个小时,依然用方便面充饥,像一台超负荷运转的机器,又如一支风雨中的蜡烛。1989年一年间,王永民住院达4次之多,创业10年之中,他的口袋里装满急救药品,每一次外出讲学他都事先写下一份遗嘱。

在事业和生命之间 ,他毅然选择了前者。“我将来肯定死在办公室或报告会上”。明知这支蜡烛的燃烧时间有限 ,他却仍然不停地拼搏。

1993 年 ,中央电视台等单位准备联合拍摄“五笔字型电脑技术电视讲座”。王永民为了让王码技术广泛走向社会 ,化为社会生产力 ,突击编写了一本 20 余万字的教材。这是一本迄今为止最权威的五笔字型实用材料 ,全书由浅入深 ,材料翔实 ,文笔风趣流畅 ,是学术性和实用性的完美结合 ,而这本高质量的精品材料 ,王永民从动手写作、输入、编辑、排版校对到送印刷厂交付软片 ,全过程仅用了 18 天时间 ,可谓空前绝后的写作速度。但是 ,这 18 天的时间里 ,王永民的付出却是巨大的 ,不分昼夜 ,一熬就是十八九个小时。几次险些昏倒于桌前。当他把这份厚厚的注满自己的心血乃至大部分生命的教材交与出版社时 ,他说 :“我真有一种被熬干了的感觉 !”

王永民是拥有强大实力的老板 ,自 1985 年在河南成立中港合资公司到 1989 年北京成立王码电脑公司 ,至今已有 20 个公司 200 个代理机构 ,1000 多个培训中心 ,分布范围除了全国各地 ,还远至美国、马来西亚、新加坡等地。

本章重点 :面对世界电脑对大陆的冲击 ,王码坚持走“塑造国有品牌形象”的道路 ,“五笔字型”的开发、成功由此诞生。

请你记住 :百折不挠是事业成功者的必备品质。

第六章

巧商张玉峰巧抓创业商机

张玉峰从初创方正开始 ,就实现了先声夺人的巧商素质。随后一次次揪准时机和目标 ,由国内到国外 ,形成“二次创业”的设想。

四两拨千斤的创业之路

张玉峰是不甘于现状的有心人。他是一个敢为天下先的弄潮儿。四两拨千斤的创业之路,就是从那次看科技展览开始的。他萌发了一个大胆的念头。

1984年12月,北京展览馆举办全国科技成果转化商品的展览。在热闹喧嚣的展室里,北大的几位中青年教师看得饶有兴致。

“身在北大,我们竟然不知北大有如此优秀的成果!”楼滨龙激动地说。

张玉峰驻足于展台前,他对王选教授的科技成果——汉字信息处理技术产生了浓厚的兴趣。

“那东西若能转化为商品,该有多好啊!”有人指着那台激光照排机说。张玉峰的心里怦然一动。

1985年的春节还没有过完,张玉峰似乎已有些急不可耐了。大年初五这天,北大校园祥和而宁静。张玉峰、花文廷、黄祿萍、黄晚菊等教师聚集在张玉峰的家里,热烈地探讨着将要付诸行动的计划——筹建北京大学理科学技术公司。一张破烂不堪的茶几上堆放着香烟、水果、瓜子……

“春节前我就把这个想法告诉了诸位,不知大家有没有勇气和信心。”张玉峰开门见山点出聚会主题。

“干就干,还有啥顾虑!”楼滨龙说。

“你我几位忙活一场,要是校方不予支持,还不是竹篮打水一场空!”黄晚菊说。

“我去做校方的工作。我们没有太高的要求,想来校方会全力支持的。在改革开放的新形势下,校领导们的脑筋应该是焕然一新了。”张玉峰很有把握地说。

“办公司得有钱,钱呢,钱从何处来?”黄禄萍显得有些信心不足。

“咱们八仙过海,每人想法凑3000元钱,当然多多益善。”张玉峰说。

办公司的主意就这样定了。

1985年3月,在北大校领导的支持下,以张玉峰为代表的北大教师花文廷、楼滨龙、黄禄萍、黄晚菊等筹办了科技开发部。在未名湖畔的一间10平方米的小房子里开始了艰难的创业之路。

3000元,对于今天的许多人来说简直是小菜一碟。而80年代中期的3000元,其含金量之高,也是今天许多人想不到的。那时,北京大学学生每月平均伙食标准大约在30元左右,一份排骨四毛五,五分钱可以买一盘小菜,那时的人民币的确很“值钱”。何况,困守三尺讲台的教师,特别是中年教师,上要赡养父母,下要养育子女,经济的吃紧是显而易见的。这几位创业者把辛辛苦苦,一点一滴积蓄起来的钱全搭上还差很多很多。他们四处奔波,东拼西凑,连一元的零钞也派上了用场,才凑齐了3000元钱,这样总共凑得30000多元的垫底资金,做起了小本生意,靠卖点计算机零配件,帮人维修机器来维持。

3000多元,要开发高新产品无异于平步登天。尽管教授的10万元研究经费也搭了进去,开发经营依然毫无进展。

北大校园内的各种议论纷纷飘来。

“看他们也不是做生意的料,纯粹是做黄金梦。”

“就是给他们钱,也是好景不长!”

“校办工厂三起三落,还不接受教训!”

不能说这些责怪毫无道理,北大校办工厂确实曾历经沧桑而毫无起色。1958年在“教育必须为无产阶级政治服务,必须同生产劳动相结合”的精神指引下,北大办起了校办工厂。60年代在“向科学进军”的号角声中,人们回到抓基础教育的轨道上,工厂下马了。文化大革命后期,国家提出“知识分子接受再教育”的口号,北大又红红火火地办起了制药厂、

电子仪器厂及其他小厂。“十年内乱”之后又强调基础教育,着重教学科研,工厂再度关闭……

张玉峰他们在各种议论、责怪、讥笑声中,没有退缩,默默承受着舆论的煎熬。他们深信,国家的改革开放政策终将成为科技革命的重大力量,科学技术是第一生产力这一至理名言将为更多的人理解、信服,科研成果的商品化是时代发展的必然趋势。

1986年5月,张玉峰等人正式成立了北京大学理科学技术公司。

公司创立之初,他们只能做些字模之类的小生意,可谓是白手打天下。学校里资金有限,不可能投入更多,而他们自己虽然与学校尚未脱钩,但由于个人积蓄和工资的一部分用于了集资,因而每月的工资只能维持起码的家庭开支。至于公司员工的福利待遇更等于零。这几个人中,黄禄萍的家庭经济状况要好一些。她把从油盐柴米中抠出来的2万多块钱交与张玉峰,说:“张老师,聚沙成塔,集腋成裘,我们发扬延安精神,公司会成长起来的。”

张玉峰感动得掉下了眼泪,男儿有泪不轻弹,他实在是太激动了。

公司要想生存发展,必须有一定的原始积累,但靠微不足道的集资以及小本经营所得,要想使公司的经营扩大并规模化,简直是杯水车薪。

1987年4月23日,张玉峰和楼滨龙等几个伙伴给玉渊潭乡做饭店管理系统,从而认识了玉渊潭乡农工商公司总经理傅洪江。从傅洪江的言谈举止中,张玉峰判断他是一位具有远见卓识的创业家。

“老傅,计算机会给你们带来意想不到的收获哩。”张玉峰试探性地说。

“真的?你们说给我听听!”傅洪江睁大眼睛,饶有兴趣急不可待地说。

张玉峰没有卖关子,而是绘声绘色、形象通俗地介绍了计算机这个新兴产业的广阔前景。

傅洪江这位较早涉足商品海洋的农民企业家充满了对知识与科技的再求,他神情专注地听着,不时会意地点点头。

“我们在创办一个计算机公司,我们有充足的人力,有第一流的技术。

唉！”说到这里，张玉峰长长地叹了口气。

傅洪江看出张玉峰面带难色，关切地追问道：“张老师，有什么难处尽管讲，我傅某将竭尽全力！”

张玉峰这才把公司目前的状况告诉了傅洪江。

“要多少，开口吧，张老师，我信得过你。”

“给五十万吧。”张玉峰倒不好意思开口多要。

“这样，我借给你120万，等你们赚了钱再说还的事。”傅洪江爽快地说。

“老傅请放心，我们力争早日偿还，这120万元的钱一分不少。”张玉峰很有把握地说。

120万元到手后，张玉峰只用了23天，就办成了一切注册手续。于是，一个名为“北达新技术开发部”的小摊子就开始涉足于高科技商品市场了。

远航的风帆徐徐张开。

办公司艰难，就连给公司命名也颇费思量。

张玉峰是下海了，但他们代表的是北京大学的形象，商海波诡云谲，素以成败论英雄，万一搞砸了，岂不有损北大的光辉形象。不以北大命名吧，少了自身的特色；以北大命名吧，又恐……

“这样吧。我们的开发部就取名北达，与北大谐音。”花文廷建议道。

这煞费苦心的命名被一致通过。

中国知识分子一旦干起事业来，那是非常投入、忘我的。著名华人企业家李嘉诚先生这样说过：“论环境条件，中国知识分子最差；论报酬，中国知识分子最廉价。但是他们吃苦耐劳的人格精神以及不到黄河心不死的敬业精神，那简直无人能比。”

北大43楼学生宿舍旁的一个约60平方米的文娱室，是创业者们崛起的地方。这间文娱室对面是厕所，周围是操场，冬日寒风吹，夏日太阳烤，臭气扑鼻，蚊虫叮人。在如此条件下，张玉峰、黄晚菊、丁瑾玉三人开始了他们的经营起步。

为了事业，这群知识分子实在难以顾及家庭与事业的平衡。40多岁

的张玉峰是两个孩子的父亲,家庭生活的担子由妻子和老师挑着,大儿子患肺炎住院,他全然顾不上,到医院呆了不足20分钟就回到了文娱室,计算机网络管理体系的组装、验机和维修在等着他领头去完成。

封闭式的作业达两个月之久,他们终于有了小规模的产品,他们由研发人员转化为推销商。中关村有一个规格较高的招待所颐宾楼,许多做电脑生意的人都住在这里。张玉峰等人匆匆赶至颐宾楼,却不见那些生意人的踪影,他们便将项目表、价目表偷偷从门缝里塞了进去。

晚上,张玉峰他们又来到了颐宾楼。

一阵轻轻的敲门声之后,客户们半开了门。

“你们找谁,我们不认识你们。”客户从头至脚地打量着他们。

“我们是北大的,我们来找你们洽谈生意。”张玉峰彬彬有礼地自我介绍。

对方一听是北大人,立刻肃然起敬,连忙将他们让进屋子,泡茶倒水,很是热情。大家就在一种愉快的氛围中侃起了电脑,用知识和诚恳感染了那些精明的电脑商。

于是,有了第一张订单,第二张订单……

就这样小敲小打了一阵子,资金多少有些积累,但要有所发展,这点资金实在是汪洋中的一叶扁舟,搅不起一轮涟漪。这个节骨眼里,王选教授主动将学校拨给他的科研经费10万元交与张玉峰,说:“小张,我知道你们整日为钱在拼命,我的科研可以不搞,你们可不能砸锅啊,不为别的,单冲这个北大的牌子,也该干出一番成果来!”张玉峰紧紧地握住王教授的双手,含着热泪,半晌说不出话来。

这群书生被一种强大的精神支柱支撑着,他们渐渐学会了如何做生意。知识分子的架子已经如土委地,他们蹬三轮车为用户送产品,去玉渊潭骑单车。无论刮风下雨,落雪打霜,他们用艰苦创业的精神去找市场,跑销售。至1987年底,北达新技术开发部发展到10多人,营业几个月就赚得利润34万。张玉峰很守当初的诺言,马上返还给玉渊潭农工商公司20万元红利。

傅洪江这位农民企业家信服了,他从张玉峰身上真正了解了北大知

识分子务实的企业精神以及为人诚信的美德。同时,作为一个生意人,他更知道适时的投资必能取得回报的简单道理。

傅洪江毫不犹豫地说:“张老师,你的确是干大事的,我信得过,我再为你们追加300万!”

转眼到了1988年初,此时,经北达人的创业以及多方筹资借贷,北达的流动资金达到了2000万。

1988年5月,北京理科技技术公司正式更名为“新技术公司”,楼滨龙任总经理。

1988年7月,北大与佳能公司合作成立北佳合资公司。此时,这支队伍已发展到50余人。机构由北达科技开发部、北佳公司、新技术公司组成。三块招牌,一套人马。

一花引来万花开。张玉峰、楼滨龙等教师的下海,使北大人怦然心动。张玉峰可谓北大人下海的前驱。教书搞科研,他是好手,曾荣获国家教委科技进步一等奖。他说:“过去人们都小瞧知识分子,说我们文不能泼墨挥毫写锦绣文章,武不能纵马策鞭安邦打天下。我就是想用自己的行动来证明知识分子的价值,特别是在商品大潮之下的能力。”而下海之前的张玉峰已身患萎缩性胃炎,舍命拼搏会有什么结果,他比谁都清楚。

晏懋洵,原系北大物理系教研室副主任,生活与工作可谓一帆风顺。他曾在英国研究过光检测磁共振,其课题具有很好的前景。直至1988年6月以前,下海的问题他想都未曾想过,“任凭风浪起,稳坐钓鱼台”,他是这类知识分子的典型。当张玉峰第一次找他时,他不容分说就断然拒绝“出山”。此时的晏懋洵正在讲台与实验室之间奔波,他刚申请到6万元科研基金,他的使命就是教学与科研。

张玉峰“二顾茅庐”的结果和刘备三顾茅庐一样。

精诚所至,金石为开。张玉峰第三次敲开了晏懋洵的家门。张玉峰说:“王教授的成果还静静地躺在展览室里,若能开发成产品,这社会效益和经济效益该有多大啊!”晏懋洵思量再三之后,终于答应加盟新技术公司。

宋再生,北大最早被破格提为计算机所教授的知识分子,在公司总工

程师人选中,张玉峰说:“总工人选非宋再生莫属,搞计算机,那是宋教授的拿手好戏。”

宋再生没有拒绝,爽快地答应了,并充满自信地说:“我乐意并希望掌握技术权,而不是做总工的摆设。”

有了一定的积累,有了人才资源,“方正”(此时还不叫方正)开始启航了。

英雄与英雄的叠加效应

张玉峰深知光靠自己的力量是极为有限的。而王选教授的激光照排技术,无疑使北大方正如虎添翼。

中华民族的科技自古闪耀着文明之光。

王选教授仅用4年时间就发明出第4代激光照排机,一步跨过老外40年才走完的现代化历程。自己的科研成果能转化为商品,能够为现代化建设服务,王选教授高兴得不行,他亲自到方正公司,指导其产品的开发。

80年代中后期,全球掀起新技术革命的浪潮,尤其是电脑业的竞争更处于白热化状态。而在中国,四通、联想几家公司的崛起,使得电脑界热闹非凡。

1988年10月,方正的激光照排系统在有些报社开始使用。但人们对方正依然很陌生。许多印刷厂、报社在观望,并未真正使用方正的产品。

国货的身价要真正为人所认识,得经过较漫长的过程,尤其在外国货大量杀向中国市场的背景下,国货的崛起就显得更艰难了,由此不难想像方正的道路。

当方正的激光照排系统投放市场不久,美国蒙勒公司,日本写研公司,美国王安公司,HTS公司的激光照排系统一窝蜂涌向国内市场,并以凶猛的势头迅速占领各大报社和出版界的印刷厂车间。方正的产品立刻被压得抬不起头来。

“我们必须发扬创业之初的精神,用技术和热情去敲开用户的大门。”楼滨龙说。

1988年12月,北方已是寒风萧萧、大雪飘飘,方正一行三人在经营部主任晏懋洵率领下驱车到了黑龙江的双鸭山市,他们首先找到市文联负责人。

“双鸭山市的文化比较发达,市级刊物有好几家,不知你们对我们的排版系统感不感兴趣。”晏懋洵开门见山说明了来意。

“你们是哪家公司,是官办还是民办?”对方审视着方正人。

晏懋洵如实作了回答。

“方正?我们怎么没有听说过。目前,我市各印刷行业采用的都是西方先进的排版系统。”对方仍显出不屑一顾的神情。

“我们使用的是王选教授的研究成果,我们的系统价格远低于市场的其他同类产品。”另一位销售人员补充说。

对方看来很在行,一听到“王选”二字,眼睛一亮,态度也来了个大转变。

“哦,原来是王选教授的成果,早该推广了。1984年底我去北京出差,在北京展览馆看过王选的照排机样品。”对方连声赞叹不已。

接着,那位市文联负责人热情地带晏懋洵一行去市各印刷厂,并向他们推荐方正的产品。晏懋洵随即向他们演示自己的产品,用事实求得对方的信任。

在双鸭山市逗留了约摸4天,方正就与当地几家印刷企业签订了购销合同。

与此同时,方正的其他销售人员沿京广、陇海沿线展开了业务销售网。

同方正产品相比较,那些外国品牌就相形见绌了。写研公司的设备只能在昂贵的照相纸上出“毛条”,靠人工拼贴版样,不能实行屏幕组排,整版传输。HTS公司的设备排版过时,效率低下,“死机”频出,外国专家修了数日,依然不能救活。使用HTS公司设备的印刷厂家焦急万分,怀着一线希望向方正求助,方正派技术精湛的工作人员前去维修,施行“心

脏更换”大手术 ,很快救活了洋设备。并且 ,经方正技术人员改造后的设备 ,其工作效率比原先提高了 20 倍。至此 ,计算机用户的崇洋媚外的心理定式被方正人击得支离破碎。在一次订货会上 ,方正系统一下子就签订了 120 多个合同。两年之后 ,方正系统占领了大半个中国。

蒙纳公司高级主管大卫·赫尔斯说 :“北大人真了不起 ,起步那么晚 ,却走在了我们前头。”

HTS 公司营销部主管比尔·沃特说 :“中国不搞高科技则已 ,一搞起来真叫人望尘莫及。”

事实果真如此。方正的激光照排系统一问世 ,立刻引起世界各地的赞叹之声。是呀 ,印刷行业昔日的铅字已成了历史 ,震耳欲聋的轰鸣声消失了 ,油迹斑斑的机器不见了 ,取而代之的是宁静整洁的厂房 ,音乐般动听的击键声和清晰美观的图文。

但是 ,方正人没有陶醉在已经取得的胜利中 ,他们清楚地知道 ,世界高科技产业突飞猛进 ,更新更科学的产品层出不穷 ,随时都会涌向市场 ,若不求上进 ,刚占领的市场一夜间就可能成为别人的地盘。于是 ,以宋再生为首的研发人员加快了步伐。仅 1989 至 1990 年一年多工夫 ,方正的产品不断更新换代 ,从方正 91 到方正 Super 汉卡 ,卫星远程传版 ,网络化系统 ,彩色照排系统 ,92OA 办公自动化系统 ,93A ,93B 等几十种世界一流的产品走马灯似地推向市场 ,在中文排版领域 ,一直保持世界领先水平。

1991 年至 1992 年 ,是方正走向成熟的一年。1991 年 6 月 ,方正首先在(科技日报)采用远程传版 ,局域网络 ,光盘系统 ,实现了“五化”(即软件管理计算机化 ,电子出版系统网络化 ,黑白图文输入一体化 ,资料管理自动化和版面传输通程网络化)。一张小小的光盘能储存该报 8 年的文字信息内容 ,你若想参考什么内容 ,可以通过计算机屏幕随意查找。

1991 年底 ,方正人又在(人民日报)实现了世界上第一例远距离传版 ,使全国 22 个城市的读者在当天即能看到版面效果逼真的报纸。其文字代码和版面位置描述以及压缩后的图片信息新技术 ,比国外流行的传真方式的远传效率高出许多 ,而且清晰度要高得多。

1992 年 1 月 21 日 ,方正又掀起了一场划时代的技术革命 ,他们在

《澳门日报》设计成功了世界上第一套彩色激光照排系统,它取代了传统繁复而又劳累的电子分色技术,而且具有省时、省力、成本低的特点,只需彩色扫描仪对图片扫描分色,图文便完美地在屏幕上拼版而成。

当《科技日报》在国内首家采用这一彩版技术之后,海内外报社也纷纷采用,这样就出现了印刷技术的第三次飞跃。

“方正人是新一代毕昇!”人们这样赞誉方正人。

就这样,方正人用自己的品牌换取了一片晴朗的天空。

若问方正成功的奥秘是什么,张玉峰如此回答说:“这中间的因素很多,但最关键的是决策。”

一般地说,成功的决策从产生到施行都有一个过程,某个决策往往由单个的人提出,然后求得决策层的多数人认可,方才予以实施。

但是,正确的决策有时却不为多数人接受。正如一位伟人所云:“真理往往掌握在少数人手中。”

张玉峰从四通公司“2401”中看到了 Super 汉卡的巨大市场潜力。

“进军汉卡!”这一决策由张玉峰率先提出。

很多人大惑不解,并反对这一决策,因为电脑市场上汉卡的竞争比较激烈。

张玉峰却据理力争:“我看大有必要,我们有得天独厚的条件与人竞争。经营得法就会赚大钱,这个机会不能错过。”

张玉峰的决策并非无源之水,他已作了充分的市场分析,就当时的情形,香港金山公司的设备非常先进,若能把方正的技术加在一起,定会在市场上打出一块天地。

1989年10月,方正与香港金山公司合资开发生产方正 I、II + 型 PUCSUPER 汉卡。这种能适用于各类计算机的汉卡刚一投放市场即成为抢手货,仅不到两年的工夫,在国内就售出了几万张。方正汉卡初战告捷。接着又调整部署,由新成立的方正汉卡事业部把汉卡软件的开发研究引向深入。他们在全国设立两万多家汉卡代理商,让这些代理商享受方正丰厚的利润。自发形成的宣传声势比任何广告媒体所产生的市场效益都好。张玉峰主持开发的方正 SUPER 汉卡,一时间竟占全国汉卡销量

的 40% ,仅一年时间 ,汉卡销售纯收入达 1100 多万元。

张玉峰说 :“ 如果你拥有正确而可行的决策 ,你就必须付诸实施。否则 ,再好的决策也是空头支票。你不去实践 ,怎么知道决策的正确与否呢 ?”

方正在企业经营中既特别注重个人的创造性建议 ,同时又善于发挥集体智慧。

“ 方正 ”究竟是什么 ? 一种精神 ,一种象征 ,一个商标 ,一个实体 其实 ,方正的企业精神与企业文化的构成元素已有着极其丰富的内容 ,也就是说 ,方正的一枝独秀并非依仗某个特殊的人 ,某个特殊的环境或天上掉下馅饼一类的机遇。方正的运行机制少不了三位体 ,即在北大领导下由北大计算机所有公司紧密合作的北大方正集团。在中关村一条街上 ,如果说四通是以产业商品化流通形成的民办特色 ,联想是以立足本土向全球拓展、统一精神、协调行动的“ 大船管理模式 ” ,那么 ,方正的特色便是继承了民族文化的优良传统而在中文电子排版领域引发了一场技术革命。

再铸“ 方正之魂 ”

方正的成功得益于每一个员工的共同努力。大家的合力才能形成“ 方正之魂 ”。这一点 ,张玉峰有着清醒的意识。

方正每年都要招贤纳士 ,考试绝对采用公平竞争 ,录取率仅 5%。这个平均年龄在 28 岁左右 ,大专以上文化水平占 80% 以上的公司招揽了一大批积极进取 ,锐意开拓的优秀人才 ,从而保证了二次开发、生产、销售以及售后服务的顺利进展 ,使他们能在市场中具有灵活快速的应变能力和适应性。

方正的大门永远向有志之士敞开。

人们不仅要问 :“ 方正和北大究竟是什么样的关系 ?” 张玉峰总裁说 :“ 一流大学创办一流企业 ,一流企业是一流大学的一部分 ,一流企业为创办一流大学作贡献。”

谈到方正和北大的关系,最激动的莫过于张玉峰,他对北大的感情溢于言表。他指出,机遇对一个公司和一个人同样重要,而方正的机遇是北大给的,北大为公司创造了较宽松的环境并给予了許多支持和指导。

在中关村两千多家企业中,最近几年中有几万家另起炉灶。

“你们也拉出去,脱离学校,公司的事会更好办。”不少人劝张玉峰。

方正人对北大一往情深,他们清楚地知道,没有北大坚实富饶的沃土,方正永远不会立起来。脱离北大,公司可能暂时赚很多钱,也可不上交,但从长远看,它没有前途。这是方正人的共识。

晏懋洵说得形象:“方正之所以壮大,有如孩子得益于母亲,方正离开北大即等于让孩子脱离母亲的怀抱。”张玉峰说:“当时我们办公司的宗旨是:为北大办学创造更好的条件。如果不是这样,我当时就不干了。也许有那么一天,顶多是我可不干了,但绝不把公司拉走,我觉得做人要有行为准则,我们不能说一套做一套。”

方正的创业者们,许多都成长于未名湖畔,从托儿所到幼儿园,从小学、附中直到上大学,都没离开北大,有的甚至是一家老小都在北大。为何叫北大方正,还不是借用了北大响亮的名字。方正靠照排这一产品打天下,而这个产品是国家投资的,因而方正的成果每一项都凝聚着北大母校的关怀与支持。

方正人也永远忘不了北京开发实验区的支持。方正的每一步发展,每一项规划,每一次后勤保障,均离不开实验区的关心、指导和帮助。在实验区,方正享有双重的税收优惠。物资供应,生产计划,火炬计划贷款,各个部门对方正一路开绿灯。实验区办事的效率为方正的事业赢得了时间和荣誉。1992年,方正荣获北京惟一的科技进步特等奖时,方正人捧着金光闪闪的奖牌,激动地说:“这里有实验区的一份功劳。”

方正富了,方正是超级亿万富翁,但方正的形象却很廉洁。

直至1993年,方正的上层主管没有专车,骑车上班,住的是北大的旧房,出差途中啃大饼,他们的工资无法与民办企业相比。

在方正,上下之间待遇差距不大。晏懋洵说:“住房基金分配,老总的分不比底下多多少,尽管大家认为老总应该坐奔驰,可我们毕竟是全民所

有制。”

有人问：“北大的环境适合方正吗？”

张玉峰说：“与四通、联想比可能要差一些，因为我们对学校承担的义务要多一些，但与全国高校比，北大的环境最宽松。”

北大的环境是“一校两制”，学校按事业单位规划科研教学管理，公司按经济规律运转，充分享有负责、权、利。奖金发多少，如何开支，选派出国人员，人事变更等均由方正内部协商解决。而遇上方正解决不了的难题，北大总是伸手相助。北大的许多领导常光临企业，为企业排忧解难。海外用户来，校长亲自接待。争取几十万美元合同，学校八方周旋奔波。

在全国数不清的校办企业中，方正向北大上交的钱最多，为科研，为教学，为学校教师长工资，发奖金，方正一年一个台阶地递增。

1993年，晏懋洵总经理说：“为了公司的发展，为了学校、研究所的未来，三家将携手走上股份化道路。”

两年以后，方正人如愿以偿了。

方正前总裁晏懋洵说：“方正的发展离不开张玉峰，方正的发展史也反映了张玉峰的奋斗史，张玉峰是方正贡献最大的人。”

乍见张玉峰，一点也没有感觉出他是一个年产值逾18亿元，总资产逾10亿元，拥有30多家合资子公司，4家中外合资企业，在全球多个国家和地区拥有分支机构的大集团公司的老总，一个荣获第四届全国科技企业家创业奖的企业家。他确实太普通了，普通得让你觉得他只是位精明干练、头脑敏锐的老者，而绝非叱咤商海的方正主帅。

张玉峰，原籍陕西。作为北大物理系的普通教师，10年前，同几位志同道合的教师一道义无反顾地办起了校办企业，在十几平方米场地上利用40万元投资撑起了今日的方正大厦。我们看看张玉峰的奋斗史：1985年，张玉峰审时度势，初创方正；1988年，张玉峰慧眼识金，瞅准了王选教授的电子出版系统；1989年，张玉峰高瞻远瞩，将方正产品推向国际市场；1990年，张玉峰筹划成立了“香港北达新技术公司”；1992年，张玉峰从公司的长远战略出发，提出了“二次创业”设想；1993年，张玉峰远见卓识地提出了集团公司股份制改造的建议。1995年，张玉峰提出发展多元

经营的新思路。因此,方正人亲切地称张玉峰为“方正之魂”。

1995年对于北大方正集团公司来说,是极不寻常的一年。这一年,集团改组,人事变动,方正电脑隆重推出,股票在香港上市。

1995年,北大方正集团公司的技工贸总收入创记录地达到了25亿元人民币,较1994年的16亿人民币大幅度地上升了50%左右。无论是在方正电脑出版系统,方正多媒体,还是在代理DEC、HP等国外品牌产品和新推出的方正电脑上,方正可谓四面开花,大获丰收。方正集团已理直气壮地成为中国计算机信息领域的大型骨干企业之一。

1995年8月,成立了方正研究院,将公司和原北大计算机所的力量集中起来,将未来的二至三年的新产品开发、跟踪新技术与推出新产品承担起来。该研究院共设12个研究所,有研究人员200名,由学部委员王选教授出任院长并全权负责研究院的发展方向。1995年5月,方正已有7个大的软件项目通过验收,均处于世界先进水平。目前,方正每年平均有8个左右的新技术或新产品推向市场。

1995年12月,方正集团在北京举行了隆重的新闻发布会,向海内外宣布推出方正电脑,正式进军PC制造业,这是方正集团向国际化、产业、规模格方向发展的气魄宏大的举措。

对于方正的未来,张玉峰总裁显得信心十足,他指出,方正打算1996年占领台湾市场,1997年开始向日本市场进军。而事实上,从1995年起,方正已着手策划对日本市场的开发。1995年9月,方正派高级代表团去日本进行考察。目前海外有70多家方正电子出版系统,其中30多家是彩色系统。

1996年开始,方正已雄心勃勃地走向国际市场。1月12日,方正集团与日本OKI冲电气工业株式会社在北京联手举办“OKI新产品技术交流会”,隆重推出OKI Microline8340C24针高速汉字通用打印机,这一最新技术证明OKI的打印机产品正从专用型向通用型发展。OKI8340C有它的技术和价格优势,通过与国内几家著名计算公司的反复接洽,方正与OKI一拍即合,由方正集团汉卡事业部作为OKI在中国的总代理,直接负责OKI8340C的市场推广工作,方正正在与世界电脑业的接轨方面又迈了

一大步。

方正集团将在全国范围组织大规模的巡回展与技术讲座活动,不仅更加完善各地的分销网络,并且将 FOUNDERPC 生产技术、应用等作为专题介绍给国内计算机用户。我们相信,在方正人不懈的努力下,方正集团公司将为民族信息产业的腾飞添砖加瓦。

本章重点:方正的成功在于巧妙地抓住了创业的商机,敢为天下先。

请你记住:方正用自己的品牌换取了一片晴朗的天空。

第七章

巧商张本正的经营策略

张本正不断调整和改变经营策略,运用自己的智慧和机巧,来强化企业的竞争能力。他还做出自己的品牌,使紫光的业绩翻了几番。紫光品牌在1999年的中国市场跃居第一。

居安思危寻求新路

张本正的起点是那年下海,由教授到总裁的转变。他居安思危,总想干一番事业。他的角色转换,正在于一个“巧”字,成功也正在一个“巧”字。

本本分分的张本正如他的名字一样,从来没有想到自己会做起生意。“我想我可以去务农、教书、搞研究,但我从来没有想到自己会经商。我是被推下海的。”

1988 年的一个夏天,还在科研处当副处长的张本正被清华大学校长张孝文找去谈话。校长说咱们学校办了一个公司,想叫你去,你有什么想法。个子不高的张本正一脸的不愿意,说您看看电视里的商人,吃吃喝喝,不务正业,我不愿意去。校长说,你张本正年纪比我轻,怎么思想比我还保守?这是高科技,一个新的产业,给你 24 个小时考虑。第二天,校长问张本正考虑的怎么样了,张本正说想好了,一共两句话,第一句是“我服从分配”,第二句是“我还是不愿意去”。校长说:“第一句话我听进去了,第二句你自己消化。”

就这样,满脸不愿意的张本正不得不放下学者的架子和清高,带领紫光(当时叫做清华大学科技开发总公司)在当时被看做“吃吃喝喝、充满奸商、不务正业”的商海里摸爬滚打起来。

从书生到商人,从教授到总裁的转变是张本正始料不及的。不过现在请他在做学问和做生意之间进行选择,他犹豫了一会,说自己还是会选择后者,被拉下海也心甘情愿。

被推下海的张本正应该说是比较幸运的,有清华大学在后面坐阵提供技术支持,启动资金也不用自己变卖房子和家产来筹集,但是这却无形中给了他更大的压力。如果只是一个名不见经传的小公司,你可以用几十万元的启动资本悄悄地将蛋糕做大,然后一夜间功成名就,所有成就纷至沓来,即使失败也很自然,不会受到太多指责。但是对于紫光来说,一开始就被赋予了太多的期望,因此只有成功,不能失败。

公司运作初始,如何定位却成了难题。1984年,中国科学院技术研究所技术发展公司(联想的前身)成立。两年后,北京大学新技术公司(北大方正的前身)正式落户中关村。刚好1988年中共中央办公厅提出了兴办中关村高新技术试验区的建议。应和着这种精神清华大学科技开发总公司于当年7月宣布成立。

一开始的紫光有点像百货商店,张本正他们只能一边做,一边定位,靠自然生长法,广撒种子,走到哪儿撒到哪儿,但求东方不亮西方亮。

张本正用150万的启动资金一下子搞了30多个部门,规定“年终人均利润没有达到1.5万元的部门关停并转,第二年人均利润下限提高到2万。”这样优胜劣汰地做了5年,到1993年,公司营业额竟然超过了1个亿,利润也超过了1千万。

“能有这个成绩是因为当时市场竞争还不是很激烈,资源也有限,清华大学又有着特殊的人才优势,现在再拿100多万像撒胡椒面一样胡撒,肯定是找死。”张本正对此唏嘘不已。

紫光的定位从1993年清华紫光(集团)总公司成立逐步开始明确。张本正担任总裁,按照市场的需求,大幅度整合业务,品牌定位也是在这个时期确立的。

经过调整的紫光现在集中精力主要做三大板块:信息电子、生物制药、环保产业。信息电子集研发、生产、销售为一体,主要有扫描仪、笔记本、系统集成等。

在认识到加入WTO以后生物技术与信息技术并肩作战并且有更好的发展前景时,紫光又瞄准了生物制药,通过收购紫光入主古汉集团,使之成为紫光21个事业部、9家子公司、3个合资企业中的一员。“人才+

资本”的模式在紫光的市场扩张中成为重要的一步。

紫光当初 150 万元的启动资金乍看起来不是个小数目,可是对于高科技企业来说却是杯水车薪,更何况还要一下子养活 30 多个部门。因此在资金和运营上,紫光面临着所有企业创办初期的“儿童综合症”和营养不良。

压根儿不懂生意经的张本正不得不离开科研处平静的生活去到处游说,放下学者的清高和以前对钱的不屑一顾,开始考虑怎么贷款、怎么赚钱,怎么和别人搞好关系,怎么扛起紫光这个重得不得了的大旗。有一次,张本正跑到一家不认识的银行跟人家游说了几个小时,凭借一张三寸不烂之舌和清华的金字招牌竟然搞到了 100 万的贷款,晚上高兴地跑回来整夜地睡不着。

由于不懂法律知识,按计划经济的路子去做市场经济,张本正被人骗了好几回。好几次打官司,紫光输得很惨,不是不懂取证,就是过分相信自己的“理”。后来,张本正请了两个常年法律顾问,又把所有能管得到他的部门都一一弄清,找银行,找政府,找企业,找关系,总算摸到了一点办企业的路子——首先得让别人知道你。

张本正说他的人缘就是从那个时候培养起来的。

张本正不否认,他的成熟是一次次的错误堆积成的。他认为自己最大的失策是北京延庆药厂投资规模过大。“后来才知道进军一个领域可以通过更有效的方式,比如说收购、控股。”

“在我们这个行当没犯过错不太可能,而且许多企业导致死亡都是 CEO 犯了重大错误。紫光不是没有犯过错误,只是没有致命性的错误。”就像人会生病一样,大病虽然要命,可是小病可以增强免疫力。如果刻意避免错误,一个企业就失去了发展的动力。

巧用方略绝处逢生

张本正决不打无准备之仗。他总在深思熟虑之后,然后做出决定。但他有时也会出其不意,巧用方略,以至于不断在逆水中行舟中寻找更大

的突破。

1988年紫光刚成立就开始给一个台湾的扫描仪企业做中国大陆总代理。当紫光把人家的品牌做成中国扫描仪市场第一品牌时,台湾商人却一脚把紫光踹开,自己搞起直销了。那个时候的张本正不想哭是假的。糊里糊涂地做了8年,居然连一个代理合同都没签,就这样人去楼空叫他如何会见江东父老。

事情是这样的,台湾商人在看到紫光把中国扫描仪市场打开以后,就模仿紫光,紫光在哪儿办展示会,台湾商人就在哪儿办展示会;紫光在哪儿设代理,他也到哪儿设代理。后来紫光开始反击,和台湾商人的竞争对手建立了代理关系,目的是想刺激他一下,希望他能够回心转意,考验他敢不敢甩掉紫光。不料台湾商人并不在意。

过于自恋和囿于原地让一直安于做代理的张本正一时间没了辙。才学会竞争的他这时候才明白竞争不是吃大锅饭,其实是吃自助餐,这道菜不好吃,还有别的,你不干,还有别人干;你干垮了,有更多人还会抢着来干。

1996年4月,被人甩了的张本正决心做自有品牌的扫描仪。但是问题又来了:用户接受的扫描仪一直都是海外生产的,大家不买国产货怎么办?

张本正认为那是紫光一个很重大的战略转折,而且认为要冒很大的风险——不过现在回头看看紫光的业绩,张本正的决策是对的,而且还要感谢台湾商人,是他们的无情使紫光绝路逢生。紫光扫描仪在上市仅仅则几天就获得了成功,当年就成为市场第三品牌,1999年成为中国市场占有率第一的国有品牌扫描仪。

吃一堑,长一智。后来紫光再做笔记本电脑的时候,一开始就推出了自己的品牌。

虽然在创业初期,张本正对于企业的定位还是一头雾水,硬着头皮往前冲,走一步算一步,可是他很早就意识到了股市融资的重要性,早在1995年的时候就提出紫光应该上市。

张本正到教委跑指标,教委批了,证监会也批了,文件都有了,额度也

有了。可是由于学校的一些考虑,1996年11月上市的是清华同方。

张本正认为,紫光没能在1996年上市对紫光的发展是一大损失,失去了很多的机会。但从学校角度来看,也许使清华产业翻起了一个新的篇章。

紫光没有气馁,两年之后,紫光终于蹦蹦跳跳着在深圳证券交易所上市了。新股发行采用了网上推介的形式,这在中国证券界还是第一次,引起了股民极大的兴趣,每股发行价11.75万元,市盈率为22.22倍,创了历史新高。

知道张本正的人都戏称他是“四不像”:既不像官员,也不像学者,更不像商人。因为他没有官员的威严,没有教授的文质彬彬,也没有商人的狡猾。对于这种戏谑,张本正笑说其实自己什么也不像,加起来刚好是“四不像”。

业界人士曾送给CEO们一副对联:“买声卖声吃喝声声入耳,钱事网事并购事事关心。”也许正是因为“四不像”,张本正才能在每个角色的塑造上都能留下漂亮的一笔,才能把大大小小的事情做得游刃有余,才能顺利完成从一名教授到企业家的转变。

也许在IT、BT等新经济全球大气候变冷的时候,张本正学院派的作风和严谨的办事风格对我们的今天和明天会有所启发。

1993年清华紫光(集团)总公司成立后,张本正意识到开百货商店不能够作为紫光长远发展之计。在残酷的市场竞争下,这种纯天然的方式带给企业的决不只是毒素,还有各自为政的危机。

当时紫光的状况是子公司自负盈亏,向总公司上缴利润。这种体制,子公司小的时候,还容易控制;大了,问题就来了。

中关村被“掏空”的公司很多,小老板个个都很有钱,但总部是空虚的。张本正越发感到理顺公司管理体制的紧迫。

于是张本正开始着手做两件事情:一是整顿体制,一是统一商号。

他的手段有三:思想上到处灌输大紫光意识。大紫光战略和大紫光的发展,管理上,规定所有子公司的贷款都必须通过总公司,子公司扩大编制招人也必须通过总公司,不允许子公司随意发展;再有就是规定子

公司办公地点一律集中到紫光大厦 ,其他地方原则上不予考虑 ,从地点上强化整体作战的精神。

对内 ,分公司遵循总公司的指令 ,对外则倡导良性竞争。有些子公司不愿意使用紫光的商号 ,张本正允许给他们 3 年的时间 ,3 年后还是要改。就这样 ,张本正精心打造的“紫光舰队”闪亮登场。

大舰队启航了 ,张本正却闹了个独裁的骂名。对于这些 ,张本正不以为然。他觉得企业的 CEO 就是要做最后的决策 ,好多人往往把最后的一锤定音当做独裁 ,不同的声音谁都不会不听 ,可最后总要有一个人拍板。

“难道他们会因为怕我而不敢表达意见吗?”张本正一直认为自己很随和而且很随便 ,他说话的时候喜欢把身体埋在沙发里两只眼睛认真地看着你 ,说到痛楚还会非常激动 ,但绝不隐瞒自己的错误。

他的员工也说 ,他们有时候甚至可以到总裁的办公室里和他下上一盘围棋 ,争论一番。

张本正的这种雷厉风行的作用可能与他幼年丧父、过早地承担起家庭的负担有关。“小时候为了家庭自立 ,个人自立而努力工作 ,现在该是为国家自立的时候了。”

张本正是一个讲责任、讲信用的人 ,有时候还有点较真。这种责任和信用从他的第一笔生意就初见端倪。

1988 年 ,紫光初始阶段 ,张本正和海南一家公司约好合作出口纺织品。张本正负责向银行贷款 350 万 ,海南一家公司负责出口 ,然后海南公司负责还本付息 ,另外给紫光 11% 的利润。

3 个月后 ,海南的公司把纺织品顺利出口了 ,外汇也拿回来了 ,但是说不能按时还钱 ,因为他希望等人民币和美元的汇率高一些后 ,再抛出美元换成人民币。

张本正可急了。虽说钱总会拿到手 ,只是晚一点而已 ,但 350 万的贷款不能按时还怎么办?紫光没了信用今后怎么发展?当天晚上 ,张本正一夜没睡着 ,他做好了被免职的准备。“我夫人知道我是一个非常要强的人 ,对我说你可是上有老下有小的 ,你可不能寻短见。”第二天 ,张本正两个手下又安慰张本正 ,说你放心 ,我们一定把款追回来 ,钱肯定是有的 ,

只是拖几天。一夜没合眼的张本正眼泪涮一下就流了出来。

最后,张本正把银行到期的钱准时还上了。海南的那家公司认为张本正太小题大做,而他却认为,自己如果不这样就会失去信誉。

“我们对信誉的认识不同。我现在与银行保持着良好的关系,大家都觉得我是个守信的人。”

其实,张本正认同的CEO的最重要的品质除了信用外还有三点:一是强烈的事业心;二是能够公正地对待下属,给下属提供机会和舞台;三是具备创新的思想,包括在体制止和业务上的创新。

“要干就干好,要不然就不干,心里老惦记个人得失,就做不成事。”现在国际竞争越来越激烈,中国要立足于世界就必须发展,而中国的企业肩负着国家发展的重任,正是这种历史的责任感使张本正义无反顾。中国许多大型企业,包括国有企业,要想办好,领导人必须有事业心。张本正认为许多老总的用人误区是过于关注周边无关痛痒的意见,真正能干但与自己意见不和的人容易被忽视。他也经常否定自己的一些看法,喜欢多听与自己不同的意见。“给别人机会可能是企业家最可贵的品质。”

迎难而上再铸辉煌

张本正深知市场的游戏规则有其残酷性。但他任何时候都是沉稳、冷静的心态。他必须像雷达一样灵敏地捕捉天空的所有变化。

张本正赞同“末日企业心态”是有他的道理的。“紫光”这两个字有点狂,有时候他自己都有点扛不住了。

高科技企业不同于一般的企业。“农民生产的粮食达不到一等品,可以降为二等、三等,照样可以卖出去,可是高科技企业如果生产不出一流的产品,那就是垃圾,没人买。比如你现在还生产286、386的电脑,再便宜也是垃圾。所以我必须每天关注市场,如履薄冰。”张本正说。

即使是在紫光扫描仪成为中国市场第一品牌的时候,张本正还是没有忘记危机。加入世贸后,关税越来越低,而扫描仪毕竟利润又不大,只能不断提高它的附加值。

笔记本电脑也是一样,紫光万元笔记本的推出虽然是赚了钱,但是却很难摆脱低价位的桎梏。“现在只能增加其附加功能,在附加值上做文章。”随着关税的逐年降低,张本正必须时刻保持危机感,准备随时出战。

紫光的公司简介上用鲜明的黄色写着四句话:大事业的追求、大舞台的胸怀、大舰队的体制、大家庭的感受。这颇有些豪情的“四大”正是张本正所津津乐道的紫光企业文化。

五湖四海的员工,因“四大”而凝聚在一起,并且自觉地投身到“大紫光”的企业文化中去。现在人们在谈到紫光的时候,紫光的员工能够自豪地说:我们在生日当天和结婚时都可以收到总裁亲笔签名的礼物,我们最需要什么,公司就力求给我们什么;公司为了我们可以连续三次解决三批房子问题,甚至不惜贷款。

这是张本正的用人策略,但这小小的“贿赂”却帮紫光把人才牢牢地抓在手里。

除此以外,紫光还形成了传统的“敬亲日”。从1994年至今,每年的11月8日,都会对员工的家属表示慰问。

谈到清华对紫光的影响,张本正经常讲到“根”。虽然很多人说校办企业和学校的关系是一段永远说不清道不明的恩仇史,可是紫光的根确实深深的扎埋于清华这片沃土里。

“树因为有根而坚固茂盛,水因为有源而长流不息,紫光的根源就在于清华。紫光正是有了清华大学这么个好背景,人家才大胆相信你,在市场竞争中有着天然的优势。不管是当初的贷款,还是后来股票上市,都是如此。依托清华的另一个好处是人才资源好,几乎各个专业人才都有。紫光创业之初正是依靠技术服务、成果转让才有了初期的原始积累。”

“紫光”的商号就充分反映了紫光和清华的关系。张本正说起“紫光”两个字总是眉飞色舞,他把大写字母N和U斜拼在一起,代表作为“National University”的清华大学。“清华的校色是紫色和白色的,紫荆花是清华的校花,紫在西方表示一种很高贵的身份,清华大学在国内符合这种身份,而在中国的道学里,紫表示吉祥,‘光’代表高科技,表示企业以光一样的速度向前发展。”

现在人们习惯上将清华大学旗下的上市公司称之为“清华系”，由清华大学企业集团直接控股、参股的企业将近 50 多家，清华紫光（集团）总公司代表清华大学是紫光股份的第一大股东。企业和学校不会脱钩，也很难脱钩，因为即使将来要成立清华大学控股公司，将清华系这些公司全部纳入控股公司，在行政上可以脱离清华大学，但是从资产上还是归清华。

其实早在 1993 年，张本正就率先提出了“人才工程”的概念。他把人才分为四种：“帅才”、“将才”、“兵才”、“闲才”。只要提供舞台和基本条件就能为企业带来丰厚利润者为“帅才”，他们应该是企业的领头人，也是目前企业最缺的人才，提出主攻方向并提供基本条件能完成任务者为“将才”，在指导下能完成具体工作者为“兵才”，什么都干不好者为“闲才”。

人才结构要合理，“精英”太多的企业不稳定，无“精英”的企业没有作为，“闲才”太多则会断送企业，人才合理配置才会使企业成功。如果每个员工都有能力做好他的上级交办的事情，那么这个企业没有不发展的理由。

紫光始终认为人才是企业之本，有了人才就可以把泥饭碗做大，甚至做成金饭碗。正因为如此，在面临激烈的高科技竞争时，紫光可以挺直胸膛带着清华的毕业生笑傲江湖。在别的企业发生人才危机或者被挖墙脚的时候，紫光却马力十足。清华人在紫光高层所占的比例很大，张本正说：“清华的人很聪明，而且对清华有深厚的感情联系”。

本章重点：做企业必须要拥有自己的品牌。

请你记住：企业文化是企业之魂，对外是公司的一面旗帜，对内是一种向心力。

第八章

巧商段永基的“梅开二度”

段永基的不凡之处正在于别开生面的暗渡陈仓。由此 ,他才不断施用巧计 ,频频出去引领企业走向了发展的快车道。他的“段氏拳”赢得了市场的赞誉 ,成为领跑者和里程碑式的人物。

抢占先机频繁出击

段永基的成功正在于比别人的脑子转得快,善于抢占先机。他常常未等别人反应过来往往就打出了属于自己的“段氏拳”。

那一年是1985年,辞去公职的段永基并没有感到“四顾两茫然”的苍茫意绪,四通欢迎他。四通的领导人说,我们一直想拉老段来,他不肯自己出来,现在621所领导把他赶出来了,我们应该感谢621所领导。

四通诞生于世界科技浪潮与中国改革洪流交汇之地的中关村。在没有政府一分钱投入,没有国家科研院所做依托的条件下,段永基和他的同事们演绎了突破体制约束的四自原则——“自筹资金、自由组合、自主经营、自负盈亏”,凭借勇于探索,锐意开拓的创新精神,成就了中国民营科技企业创业初期的辉煌。

段永基主管办公自动化业务期间,他主持生产的打字机系列产品,曾经席卷了早期办公自动化市场85%以上的份额,支撑了四通初期每年300%的高速增长,为四通集团在80年代中后期和90年代初期雄居中关村地区科技公司技工贸总收入榜首立下了汗马功劳。

在18年前,对于敢于抛掉研究所的铁饭碗并毅然“下海”的人一般都被当作“另类”。有人说,从段永基等中关村的先驱者身上看到的更多的是“报国情结”,不像现在的创业者有明确的金钱观。中关村的先驱们率先打破的是旧的体制,最先摆脱了思想中根深蒂固的束缚,一心想着要做点“大事”。所以,他们抢占了先机,并获得成功。如今,提到段永基,人们首先会想到四通。“二次创业”、“与巨人同行”这些段永基的语录一

直在业界广为流传,脍炙人口。

不过,段永基作为四通这个民营企业的领导人,多年来走在民营高科技企业道路上的艰辛恐怕没有几个人能够理解。将一个零资产启动的民营企业一路带起,段永基为那个时代的中关村创业史留下了不可磨灭的一笔重彩。

1989年,段永基开始全面主持四通集团的工作,他不仅要全力支持集团日常经营活动,而且还要全力思考四通在未来市场竞争中的发展战略和公司体制建设。进入90年代,面对计划经济向市场经济的转变,以及全球经济一体化的新形势,段永基把自己在实践中反复思考的问题,概括成两句口号:一句是“二次创业”;另一句是四通要从“四自原则”走向“四化”,即集团化、国际化、产业化、股份化。

集团化的目的是要改变四通早期的游击队做法,将过于分散的经营实力和财力以及决策权力相对集中,整合起公司的整体实力把四通做成中国民营的大企业集团;产业化是要与巨人同行,与世界上一流的跨国公司合作,使四通在较短时间内形成具有高科技含量和国际水准的先进的产业链条国际化是四通要通过进入国际资本市场,真正了解国际企业经营的规则,按照国际惯例经营运作企业,与跨国公司结成重要的战略合作伙伴关系。

就在那一年,四通开始了它按照现代企业制度构思,整合了旗下若干电子类企业,组成“四通电子”在香港联交所上市,成为第一家在香港上市的大陆民营IT公司,四通的活动舞台由此从国内扩展到海外。

与此同时,段永基明确提出了一个更加响亮的口号——“与巨人同行”,而更多的人把它称为“与狼共舞”。不管名词如何定义,段永基此举有他自己的想法:

“在信息产业里,中国在技术上属于发展中国家,所以,必须和国外大公司合作,才能在提升自己的同时,比较稳固地占领市场。面对着世纪之交的信息化、国际化和市场化三大挑战,我们应对国外公司的办法是化干戈为玉帛,我们没有力量和他们对抗,我们只能采取你中有我,我中有你的方式。”

“我们不能老做‘倒爷’，建生产基地，手里不只是没有钱，而且我们对大规模现代生产管理没经验，对走向国际市场没经验，所以，必须与‘巨人同行’。我们要建立的是针对国内国际两个市场的大规模生产基地，现在四通已经有了19家合资企业，和我们同行的巨人是：三井、三菱、康柏、TRW、富士通、松下等。在很短的时间内形成大规模的生产基地是我们与巨人同行的近期目标。”

“现在，合资企业到了新的发展阶段。我们现在考虑的是如何在合资企业里培养我们自己的干部，让这些干部在生产工艺、管理，特别是国际市场方面积累丰富的经验。这是我们的中期目标。”“盲目自大，不愿向跨国企业学习，是没有自信。”“与巨人同行，不企盼着自己有一天也变成巨人，也是无能的表现。”

段永基在说这些话的时候语气平和，颇有成竹在胸的大将气魄。

事实上，他所倡导的第二次创业取得了巨大的成功，不仅使四通摆脱了产品单一、产业脆弱的局面，而且开辟了国际合作的广阔渠道。

产权问题就像勒在企业头上的“紧箍咒”，平时不觉得，一旦“发作”起来，就要你的命。

四通是个民营企业，按理产权的问题会相对简单，但是历史却开了四通一个玩笑，让它成了中关村产权最复杂的企业，就四通的产权问题，段永基有一句名言：“这是一个我永远也说不清楚、你也绝对听不明白的问题。”而对于民营企业面临的管理困境，段永基同样有句名言：“不是麻雀的鸟不一定是凤凰。”意思是说虽然民营企业没有国有企业的一些包袱和弊端，但离现代企业的距离可能比国有企业更远。这种深刻只会属于民营企业的第一代创业者。

作为民营高科技企业的拓荒者，80年代初期的四通别无选择，只能适应当时的形势给自己找一顶“红帽子”戴上——即挂着四季青乡企业的招牌，这也是四通所谓“集体所有制”企业性质的由来。这一切在初期为四通迅速发展带来极大便利的同时，也为其将来的产权纠纷埋下了极大的隐患。随着时间的推移，因被称为“所有者缺位”导致的结构性缺陷不可避免地暴露了出来。在四通对外公布的文字材料中，关于产权模糊

导致的问题被概括为“决策随意性、行为短期化、成本和费用膨胀。仅有的经营自主和灵活的制度框架,已越来越不适应企业的健康、持续发展。”

为解决产权问题,段永基10年潜心四通改制,为中国企业的产权改革谱写了一段悲壮的历史。早在1988年前后,以吴敬琏为首的工作组便进驻四通搞体制改革,改革的方案由吴敬琏先生亲自主持,周小川、高西庆、楼继伟、刘纪鹏、钱颖一这些声名卓著的专家都参与了四通产权改革方案的设计。

然而这个过渡性的方案最后也未能实施。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。

1990年9月,刚刚上任四通总裁的段永基下了结论:大气候和小环境都不允许四通急于求成解决产权问题,只能暂时先“挂”起来。

1992年2月邓小平南巡,全国为之一振。四通人迅速向国家体改委、科委和北京市新技术开发区三面出击,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高新技术产业股份有限公司作为股份改造主体,先将其资产部分量化到员工头上,再向社会公开发行股票。但官方的意见为:四通上市本身就是敏感之举,先动存量更是敏感中之敏感,建议缓行。此事便不了了之了。

1998年,四通改制再起波澜。段永基清楚地看到,因为种种历史的和现实的因素,四通不能分,只有买,在接触了几家金融机构后,段永基想到了“经理层融资收购”,创造性地引进了由四通经营层融资收购四通产权的改制思路,此举被称为中国第一起MBO(即经理层融资收购)。

简单地说,MBO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。

围魏救赵灵活多变

所谓“围魏救赵”,来自于段永基的商战策略。他在商战中往往采用这样的办法,出奇制胜,赢得胜利的时间。

专家指出,在转型经济中,“经理层融资收购”不仅可能用以大幅度提高公司运营效率,更可能用以实现传统公有制企业的转型。

但偌大一个四通,经理层怎么买得下来?段永基总裁的解决方案是,为了MBO行动进展更顺利,他把“经理层”的范畴扩大至经理层和所有员工。他称之为有中国特色的MBO。

1999年,借助MBO这个方式,四通投资公司(新四通)成立,当时的设计是由公司职工自愿出资构筑新四通,新四通分阶段买下老四通的增量及至存量资产,建立一个产权清晰的新平台。通过高级管理人员和技术骨干较多认购股份,逐渐把老四通的优良资产重新整合到新四通。老四通将退出历史舞台。

令人意外的是,到2000年,为理顺产权关系而进行的MBO却产生变数。老四通并没有接受逐渐退出“历史舞台”的安排,而且新四通似乎又变成了四通集团的一个新项目,尽管新四通拥有原来四通集团中盈利最好的核心部分(四通香港上市公司四通电子),但是在不少业务上与老四通有相当的重合。老四通依旧把持着四通信息技术公司、四通宽带网络公司、四通生物医药公司核心业务,基本属于四通计划中的IT和生物医药两个方向。加上四通投资公司的增长率也不够,对老四通的优良资产购并显得遥遥无期。用四通一高层人士的话说:“实际上四通集团依然健在,四通集团的产权尚未改变。”

不管怎么说,四通产权改革毕竟是走了第一步,尽管四通集团MBO留下了一堆问题,“产权归位”也还没有归到位,但四通以始作俑者换来的经验却是中国民营企业一笔宝贵的财富。

1999年,对于四通集团来说,是一个资产和人事重组的重要年份。

10月9日四通集团在北京友谊宾馆举行新闻发布会,前一阶段备受媒介关注的四通产权重组后的人事安排终于有了谜底:段永基接替沈国钧出任四通集团董事长,与段永基同样毕业于清华大学的集团常务副总裁朱希铎接替了段永基的集团总裁职务,李文俊不仅担任了四通集团的副董事长,而且取代了段永基早先担任的北京四通投资有限公司董事长的职务。

另一个与此有关的人事安排是,新任四通集团的董事长段永基还将同时出任北京的一家上市公司——中关村科技股份有限公司的总经理。上述围绕段永基而展开的四通集团的人事安排,对于段永基本人、对于四通集团乃至中关村科技股份有限公司来说,都是意味深长的。

如果说,在此之前段永基主要是凭借自己的卓越经营才干领导着四通这艘民营企业大船的话,那么从新领导班子露面的那天起,段永基则是以合法的“船长”身份、以所有者身份开始全面行使其领导四通集团的权利了。

有意思的是,就在段永基完成了自己从经营者身份向所有者身份转移的时候,他却被北京市高层领导出面动员出任了备受关注的“中关村科技”这一上市公司的总裁。看来段永基也许注定躲不过“第一打工者”的命运。

段本人也戏称,出任这一职务是“应征入伍”。他在回答记者提问时说,他希望“中关村科技”未来可以为中关村地区的高科技企业提供全方位的服务,特别是融资服务。如果真如此,那么,段永基完成科技与资本完美结合的现代企业家。

四通集团的日常经营也许没有了段永基,但是四通集团却从此进入了一个真正的“段永基时代”。因为他现在是四通集团真正的法人意志的代表。

段永基也许自己也没有意识到,1999年的他给中国企业界创造了一个比他出色经营业绩还要引人关注的神话:所有者和经营者系于一身,却分属不同的公司。他的经历为中国民营企业的经营者讲述了一个如何从经营者合法地转变为所有者的故事,他在完成这个故事之后又不由自主地创造了另一个先例——教你成为炙手可热的一个职业经理人。

2001年,当整个IT行业正在经历有史以来最寒冷的冬天,四通却显得格外忙碌。11月11日,四通集团所属的“四通电子”与杨澜个人持有的“阳光媒体控股有限公司”合资成立“阳光四通媒体(集团)有限公司”,该公司持有四通和阳光在新浪网公司的全部股份,即现时的20.6%和未来的6%的权益,成为新浪网的最大股东。阳光四通的存在并不仅仅是

为了稳定新浪的“军心”或者是拉吴征和杨澜“上船”，更大的功用在于，阳光四通将成为四通集团向媒体转型的一个重要的资本进出的平台，成为将来四通集团媒体投资经营板块中的上游控股力量。

在阳光四通的“集团公司”中，还装入了四通原有的新媒体投资有限公司——一家基于有线网络和宽带的多媒体内容提供商。此外，还设立了“媒体投资基金”，目的在于筹措足够规模的资本，以投资于涉及新媒体以及在内容、技术等方面具有成长潜力的公司。

此外，从宏观角度看，四通的新媒体运作还包括了共在有线网络方面，四通电子已经持有“中广有线”25%的股权。

中关村科技和四通像是段永基的左手和右手。除了在四通本身系统内进行新媒体运动的尝试之外，段永基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‘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，就是利用电视上网和手机上网来跨越与发达国家和地区的“数字鸿沟”。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，陪成次席，似乎是个不尴不尬的角色。但由于段永基的存在，四通的介入不容忽略——这实则是四通一个新的图谋，进军软件领域。

在中关村，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。

从零开始做大做强

段永基觉得自己是一个用积木来拼装理想的孩子。从零开始,他一点也不气馁。多少年来,点点滴滴,一步步走了上来。他就是这样做大做强的。

在他身上,你能感觉到的最闪光的两个字便是 智慧。

在外人看来,四通最大的独特性集中表现在它的管理和组织体制上,在段永基眼中,中国企业家有三个境界:

第一个境界是追求低成本高利润的“农民企业家”。假冒伪劣和行贿受贿成本最低,利润最高,投入产出比最高,所以中国假冒伪劣充斥市场,行贿受贿屡禁不绝。

第二个境界是追求性能价格比的科技企业家。“信奉酒香不怕巷子深,皇帝女儿不愁嫁,认为只要技术做好,产品质量有保证,不怕别人不识货。”

第三个境界是“四轮驱动”的现代企业家。“这种企业家在做产品技术设计的时候,一定在做产品的市场设计,考虑产品将来要卖给谁,要掏谁的钱。要掏女士的钱,服装设计一定是鲜艳的,漂亮的;要掏男士的钱,设计一定是大方的,阳刚气足的。更重要的是同时还进行金融策划,现在技术进步如此之快,一个产品要想取胜,必须有强力投入才行,强投入没有金融资本的支持不行。”

“农民企业家推的是独轮车,科技企业家骑的是自行车,两个轮子分别是产品和技术;现代企业家坐的是四轮车,四个轮子是技术、产品、市场、金融。”

在中关村驰骋 18 年,段永基透露自己商战“三大法宝”只有三个字:情、理、法。他 2004 年在公司的头脑风暴会上讲话说,企业核心的竞争力

是人 培育以人为核心的企业竞争力 ,必须进行“情、理、法”三个方面的总动员。

所谓“法” ,就是制度 ,它指的是公司要建立一套完备的管理制度 ,通过完善的制度来培养员工严格遵守纪律的行为习惯 ,培养他们的职业意识。一个企业的制度可能有很多 ,其中和人密切相关的制度包括末位淘汰制、员工区分制度等。公司要通过这些相关制度的建设 ,激励每一位员工 ,充分发挥自己的聪明才智创造卓越成绩。

所谓“理” ,是一种柔性的约束 ,是对“法”的完善和补充。仅有了法 ,还不足以使员工高效率、高效益地工作 ,因此要通过“理”来对员工进行帮助。实现“理”的基本手段是培训 ,要通过充分的培养和教育 ,不断提高员工的基本素质 ,提高他们的各方面能力。

所谓“情” ,是在“法”和“理”的基础上 ,通过“情”的工作来培养员工对企业的认同感和忠诚度 ,培养协作精神 ,使每一个人通过与他人合作 ,都能放大自己的作用 ,倍增自己的能力。“情”的工作 ,其实就是企业文化建设工作 ,通过企业文化建设来体现公司的灵魂。

一提起中关村 ,人们就会想起这片热土培育出的联想、四通、方正……就会想到这些高科技企业的赫赫战绩。然而 ,中关村作为国人所自豪的中国高新技术产业龙头基地 ,我们还是不得不承认 ,同美国硅谷相比 ,差距显而易见。那么 ,中关村还缺什么 ? 中关村高科技企业还缺什么 ? 段永基认为 ,中关村缺少三种“维生素”。

“维生素 A”——技术创新。用段永基的话说 ,中关村要成为高新技术园区 ,对中国经济全面渗透 ,如果未来仍然单纯依靠技术贸易 ,是没有出路的 ,必须依托于技术创新。从目前的实际情况出发 ,企业成为技术创新的主力军还只是一个良好的愿望 ,要想真正使企业成为创新主体 ,还需要经过一段艰苦的努力。那么 ,技术创新的源泉在哪里 ? 段永基认为 ,在学校和科研机构。他说 ,只有创新人才 ,并不等于就有创新能力 ,必须配套以完善的激励政策 ,需要社会各界创造一种鼓励冒险、容忍失败的气氛 ,给各种人才脱颖而出、发家致富的机会。这样 ,中关村地区技术创新的源泉所迸发出的能量“比现在 100 个原子弹还厉害”。

“维生素 B”——融资支持。一个企业要从零做起,白手起家,要创造成功,一定要有一个营养的供应,这个营养供应就是金融支撑系统。任何科技成果转化为大規模生产,必然伴随资金的大規模投入。“科技+资本”才能完成高科技产业转化。但这种股本金投入又不能靠商业银行贷款,可能的解决方案是风险资本的介入,但风险资本的退出机制在中关村地区尚不具备,融资困难已成为中国众多高科技企业发展面临的一个大问题。段永基为此呼吁应开放私人投资市场,鼓励私人投资介入技术创新,特别要尽快创设风险投资退出通道,建立私人投资的高额回报机制,中国的高科技产业才能真正发展起来。

“维生素 C”——社会支撑。段永基认为,中关村要建设成功,社会支撑系统非常重要。第一,舆论支持。段永基认为,创新和创业伴随的一个最基本的条件,就是社会上必须鼓励冒险,必须容忍失败,良好的创业舆论才能鼓励更多的人投身到创新中来。第二,政策支持。在技术创新中需要采用产权激励机制,即创业人最基本的要求是对其创新的技术和企业占有一定的产权或利益分配权。段永基认为,中关村地区应实行“给脑袋定价”的政策,放开 25% 的限制。另外,税收方面要实行特殊的优惠。段永基同时认为,个人所得税应降到 15% 以下,中关村不能将全世界的无产者吸引来,而应把全世界的有钱人吸引过来。

作为中关村的第一代创业者,段永基一直身处中国信息产业发展的最前沿,他既是操作者,又是见证者,更是在曲折和艰难中探索的发现者。

在今年全国“两会”期间,当众多代表、委员们频频把“开放”、“国际化”等词挂在嘴边时。身为全国政协委员的段永基讲述亲身经历的 3 个小故事,则像开胃小菜一样有滋有味。

段永基首先说的是多年前波音公司成功实行“777”飞机无纸化设计,国内一位资深航天专家凭借几十年经验,坚决不信。而当他证实波音在 1995 年就已拥有超过当时微软员工总数的 20 000 余名软件工程师在运作电子设计时,不禁感慨:在国内工程师埋头画图纸的同时,西方 IT 技术运用的广度和深度一日千里。

第二个故事说美国一家不起眼的公司,专为财政部、税务局等公共部

门提供计算机系统解决方案 ,年收入 29 亿美元 ,毛利率 61%。美国社会的信息化正靠这样的专业公司实现 ,而我国各省、市、部门几乎都有各自的“ 信息化办公室 ” ,搞自己的软、硬件设施和网络 ,效果却不尽如人意。由此 ,段永基得出的启发是“ 一定要反对人自为战 ,村自为战 ,家家生火 ,户户冒烟的办法搞信息化 ,而且搞信息化一定要请专业公司来做 ”。

第三个故事讲的是浙江省一家私营企业 ,每年做数十亿双袜子生意 ,其自身没有一家纺织厂或编织厂 ,全由上、中游的企业提供产品 ,公司只负责仓储运输并销往海外 ,大家赚钱其乐融融。而多数中关村 IT 企业总想“ 通吃 ”产业链 ,既不分工 ,也不合作 ,结果谁也长不大 ,“ 夭折 ”的也不在少数。因此他呼吁中关村的企业家要学会开火车 ,所谓开火车 ,强调的是垂直分工 ,如做同一个项目 ,这节“ 车厢 ”擅长做运营就做运营 ,那节“ 车厢 ”擅长做服务就做服务……它讲究的是分工与合作。

段永基认为一个企业家应该具备三种气质 :做诗、做势、做事。即要有想像力 ,要懂得造势 ,要会扎扎实实地做事。

本章重点 :一个公司能否取胜 ,就看它在全球范围内组织资金、人才、原材料和市场的的能力如何。

请你记住 :四通의二次创业是要把自己改造成一个具有现代商战能力的机器。

第九章

见风使舵的巧商卫留成

卫留成善于审时度势 ,寻找到一种逆势上扬的诀窍。他的“巧”主要体现在败走麦城之后的见风使舵。在海外上市的风风雨雨中 ,他最终把中海油打造成一艘游刃有余地驶向世界的强大战舰。

破浪而行的“出海者”

卫留成出生于 1946 年。1965 年 ,卫留成考上了北京石油学院。他这个河南农民的儿子 ,自此与石油结下了不解之缘。1998 年 11 月 ,卫留成任中国海洋石油总公司总经理。1999 年 8 月 ,中国海洋石油有限公司在香港注册成立 ,他任董事会主席兼首席执行官。他是一步一步干出来的 ,但他善于在机遇到来的时候 ,运用巧劲 ,出奇制胜。

资本运营是经营艺术 ,是智者游戏。中国企业在海外上市 ,到国际融资 ,这本身便是难度极大的经营智慧。卫留成的高招便是 :找准卖点 ,再找价格。

2001 年 2 月 27 日、28 日 ,中国海洋石油有限公司终于在美国纽约和中国香港两地挂牌上市了 ,一共筹集资金 27.1 亿美元。至此 ,中石油、中石化和中海油这 3 家中国最主要的石油和天然气公司都已实现海外上市。虽然中海油历经坎坷 ,终于成为海外资本市场的成功者。

经过 2 年多的努力 ,中国海洋石油有限公司已发展成为一家拥有 160 多亿元净资产的我国第三大石化企业 ,名次仅列中石油、中石化之后 ,独家拥有中国海洋石油与天然气的勘探和开发权。为募集国际资本 ,1999 年 10 月 ,卫留成带领他的中海油在全国率先向海外资本市场发起冲击。然而让他没有想到的是 ,就是这家最没有理由失败的企业却在纽约和香港两地大败而归。当时卫留成就像给一棍子打懵了 ,在世纪饭店失声痛哭起来 ,因为包括他、包括所有其他的人员根本没有想过上市不能成功这件事情。

首次上市失利的阴影一直笼罩了卫留成一年多,因为他知道,作为中国在亚洲金融风暴之后首家整体推入海外资本市场的大型国企,中海油肩负的责任太大。而就在此后不久,后来居上的中石油、中石化却先后在海外资本市场成功登陆,卫留成感受到了莫大的压力。在三家石化企业中,论管理,它的国际化程度最高;论创收,它的盈利能力最强。可中海油这次为什么却翻了船呢?海上石油专营权是中海油推出的最大卖点,皇帝的女儿不愁嫁,对此卫留成到处宣讲。然而让卫留成没有想到的是,他引以为荣的这一最大卖点却在海外投资者眼里成了最大的风险。

有一个问题投资者们几乎问了他整整一路:中海油的海上石油专营权是否最终会被取消?

卫留成在大会、小会上频频解释,然而无论怎样解释,投资者都难以打消心中的疑虑。对此中海油二次上市的主承销商,美林集团中国区总裁李晓嘉认为是物极必反的缘故。他说:如果一个东西太好了或不可能再好了,一旦发生变化就可能向坏的方面转化。今天你是专营者、垄断者,但目前市场都在破除垄断,说不定哪天你就会丢掉专营权,到那时怎么办?

面对海外投资者们的频频追问,卫留成感受到了东、西方的差异,而此时又恰逢美国股市和国际石油价格大幅下挫,投资者信心普遍不足,首次上市卫留成只好“兵败纽约”。

对于这次失利,卫留成曾这样评价:与其说是市场对中海油认识不够,还不如说中海油对市场缺乏认识。吸取教训之后,2001年2月,卫留成又带着他的中海油路演队重新出现在国际资本市场的舞台上。在这次路演中,精明的海外投资者们发现中海油的诉求点发生了明显变化,专营权已不再是他们过度强调的重点,他们这次强调的重点是海油的自营部分。因为一般经过10年的专营,就掌握了海上整个勘探、生产的基本技术,在这样的前提下,投资海油的风险性就会大大地降低。

找准了卖点,卫留成又找价格。为避免盲目追高,卫留成毅然将这次上市的价格定在了5.19~6.47港元之间,比首次上市降低了近40个百分点。再度出海搏击,事实证明,卫留成选择了一个合适的价位。在这

天的日记上,他用英语这样写道:有人说定价是一门技术,也有人说定价是一门艺术,让我来说,定价就是技术加艺术。

不经历风雨怎么见彩虹?2001年2月27日、28日,几经周折的中海油终于在纽约、香港两地同时上市,当日红盘高挂,其中仅香港一地每股收盘涨幅就高达16%,纽约则为4.68%。然而正当人们欢庆之际,卫留成却平静地回到了自己的房间。在他这天的日记上,他用英语写下了这样一段话:我非常平静,没有一点激动,我不知道这是为什么?我只感到我和我的同事们只是完成了一件14个月以前本就应该完成的事情。他说:中海油为何以一个曾经失败了的IPO(首次公开招股),引起了全球投资者如此热烈的反应?不是丑小鸭变成了白天鹅,而是中海油本身就是一只白天鹅。

随时掌握航向提升竞争力

对航向的把握,得益于卫留成的直觉力和敏锐力。当然,还有他的诸多商战经验。他是一个巧用棋子的商战高手。

从股本收益率、资本收益率来看,中海油均居国际领先地位。但由于国际资本市场上对“中国概念”素怀偏见等因素干扰,中海油以比同类公司更低的估值来吸引投资者显然更为可行。卫留成对这个结果也满意,“我们这次卖出去的结果证明了这个数字”。

与资本市场过招,令卫留成感慨万端,“资本市场上是一群什么人?基金经理都是绝对的‘人精’啊!亏一分钱他也不干”。复杂、残酷、严格——几经搏杀之后,卫留成这样评价既曾带给他噩梦、又终将光环移向他的这个不寻常的“市场”。

中海油老总卫留成说过这样一段话,说他们首次上市失利并不是因为公司本身有什么缺陷,而是在于他们当时确实对国际资本市场不了解,也就是说中国国企要想真正闯荡国际资本市场,必须学习很多东西,比如国际资本市场对中国经济格局怎么看,对中国的政策稳定怎么看,对中国的石油工业又怎么看等等,因为只有知己知彼,方能百战百胜。

在国际资本市场上过招,凭的不光是高超的战略与胆识,还需要过硬的管理能力。当中海油股票在海外逆势上扬时,最合理的解释便是:其管理模式与国际竞争力都是一流的。

在管理模式上,中海油一直就如同一家外资公司,从1982年以对外合作起家,目前已与20个国家70多个公司合作,签订合同146个,其国际化程度显而易见。

尽管第一次被迫出局,但卫留成坚持把中海油当成上市公司来对待。从2000年起依据国际现行惯例,每季公布业绩1次,多次同投资者及基金经理交流,甚至还安排直升飞机把数十名基金经理接到海上钻油台参观,有关新闻的发布也严格遵循美国证券机构的管理要求。较之已上市的一般中资公司,中海油已相当公开、透明。卫留成笑言,“我们没有必要这么做。”但他还是要求一切有序地进行着。

中海油的治理结构显然已比上一次路演时完善。当时董事会里只请了2名外部董事,而这次董事会已发展为9个成员,其中外部董事4人。作为投资者的代表,他们分别来自李嘉诚集团属下的香港电灯集团、新加坡政府投资公司以及香港地铁的主席苏泽光和澳大利亚著名律师赵崇康。为确保上市,中海油还引入了8家战略投资者,募集4.6亿美元,占到总股份的7.75%。

中国海洋石油总公司近年来始终把降低成本、提高国际竞争力作为一切决策的出发点,着眼制度与机制建设,使企业成为真正的市场主体。2000年组建的投资和预算审查委员会要求有关部门对已开工和即将开工的几个油田建设项目反复优化,多次进行重新评价和审查,仅绥中的一个工程,方案经优化后,总预算就下降了近10亿元。

目前国际石油界只有资源得天独厚的中东国家的一些石油公司能将每桶原油的成本控制在10美元以下,而中国海洋石油总公司1999年生产原油1617万吨,桶油成本仅10.68美元,创国际先进水平。2000年,该公司人均劳动生产率为37万元,人均实现利润13万多元,人均缴税5万元,资产负债率仅25%,净资产回报率高达7.86%,在国际原油市场已具有很强的竞争力。

对油田实行操作费封闭化管理及工效挂钩的办法也取得了喜人效果,各项费用受到严格控制,综合桶油成本 1997 年为 11.79 美元,1998 年降到 11 美元,1999~2001 年又进一步下降。

中国海洋石油总公司总经理卫留成强调,由于海洋石油实施的降低成本战略建立在先进的机制和制度建设基础上,所以公司正步入产量连年递增、成本逐年下降的良性循环,2001 年桶油成本完全可以控制在每桶 10 美元以内,而自 2000 年起至 2005 年,原油产量将平均每年递增约 20%。到 2005 年,海洋石油生产的原油和天然气总量将达 4000 万吨,比现在翻一番,使国家每年减少 1000 万吨以上原油进口。

在注资重组的实际操作中,中海油也颇有作为。在投资者最头痛的企业冗员安置上,上市公司一举砍掉了母公司的 7000 名员工,只保留了 1500 人,弱化了国有企业人浮于事的不佳形象。而下岗员工的福利被打到本次募集的款项中,集资所得的 16 亿港元将支持给母公司成立基金以解决因上市而分流员工的未来生计,这意味着每个员工可拿 28571 美元。

经过前期重组,中国海洋石油有限公司准备了一个雄心勃勃的发行计划:在全球发行 20 亿股新股,其中 2 亿在香港公开发售,另外向全球配售 9000 万美国托存股(ADS,每一个 ADS 相当 deposit share),集资总额近 25.6 亿美元。中国海洋石油有限公司在资本市场上提出了一个漂亮的概念:“中国海上石油和天然气最大的勘探和生产者”——如此概念在现有的境外中国概念股里仅次于中国电信。中国海洋石油有限公司是本年度集资规模最大的中国企业,倘若首募成功,海油有限就会以 670 亿港币的总市值昂然进入港股的前十名。

中海油上市之后,在管理和技术方面的优势日渐显现出来。虽然世界油价 2001 年持续走低,但是中海油仍然取得了骄人的业绩。当纽约股市一路下挫的时候,中海油逆势上扬,被认为是全球石油行业最好的股票之一。

国企走出国门,参与国际竞争,难度极大,风险极大。卫留成长袖善舞,伺机而动,并购外企,超速发展。面对 WTD 中海油以实际证明了:“中国人,行。”

卫留成曾经大笑着反问：“是入世了，但为什么要说中国企业只能保持原来的优势，难道不能再上升一些？为什么中国企业就不能兼并50亿美元的外国企业？”卫留成的话多少令人颇感意外，当人们还在为有可能被国际对手并购而惴惴不安时，卫留成却开始想要反其道而行之。

国际上5个超级石油公司，中海油自然是无法望其项背的，无论是资金、管理，还是技术上都有很大的差距。卫留成心里清楚，如果中海油不是大型国有企业，命运其实很难预料。但是，世界上也存在着一大批处于产业上游的勘探生产公司，中海油在这些同类公司中，各方面并不逊色。

于是，在国际石油界掀起一轮并购风暴的时候，卫留成也在跃跃欲试了，虽然目前他对有关细节还三缄其口。

“并购可能成为海洋石油实现跨越式发展的一条重要的战略措施。当你具备了这种经济实力、这种管理能力、这种技术能力的时候，如果你在并购上不下决心，不走这条路，那你就失去了大发展的机会。虽然说我们过去20年成长很快，但完全靠原始积累的发展，速度还是太慢。”

巧用优势打开局面

所谓“巧”，体现在卫留成的决策上。他善于与时俱进、锦上添花。许多人在这一点上比不过他，只能望其项背。他的敢为天下先，正在于比别人反应快，比别人提前行动一步而已。

中海油不肯轻易错过在产业链的任何环节上延伸的可能性。譬如，中海油将直接参股到境外天然气开采的项目中，从境外引入LNG作为珠江三角洲能源的补充。卫留成谨慎地表示，下游产业竞争激烈，一时还难以占据优势，在这方面的投资将会很慎重；但天然气则是中海油一个新的、带有战略性的长期增长点。

看得出，此时或许是卫留成感到十分开心的一个阶段：在中石油、中石化化的股票一蹶不振的时刻，中海油的股价始终不曾跌破发行价；面对WTO，中海油的三大石油产业也正全面着手、伺机而动。

2001年年末，卫留成又去了趟纽约，还是路演。此时面对投资者，他

比半年前坦然与轻松得多。他各处走走,听到的多是投资者感谢与赞赏的声音。与上一次路演时被千奇百怪的问题纠缠略微不同的是,由于公司业绩良好,投资者这一次表现出满意与宽容。9月10日下午,原本定好3个半小时的会议,用了不到1个小时便告结束,卫留成一行于是提前半天从波士顿飞往洛杉矶。

美国媒体称,中国海洋石油的老板与灾难擦肩而过。或许,好运的卫留成也能带着在WTO的冲击波下的中海油,与阵痛擦肩而过。他说:“我有信心再用3年或5年的时间,还世人一个惊奇。”

在国人眼中,中海油很“洋”。这得益于中海油特殊的发展环境。相比其他大型国有企业,中海油实现对外开放的日程表恐怕提早了20年,用卫留成的话说,是“在大的计划经济环境下,有了一个小小的市场经济的氛围”。

中海油成功在纽约和香港上市之后,董事会兼首席执行官卫留成先后接受了中央电视台、《经济导报》、《英才》杂志等新闻媒体记者的采访。

卫留成认为一个高层的企业领导者,他的眼光至少要往前看10年,他认为这是必要的。海洋石油在未来的若干年里,要以发展天然气为重要的发展战略之一,惠州石化、湖南大化肥这些紧贴主业的下游项目他们要逐步启动,还要参股电厂等。在未来10年到15年里,他们还有一个宏伟的计划,那就是从中国的北部湾沿岸开始,顺着中国沿海地区一直到渤海湾沿岸,建立一条天然气大动脉,开始由点到线,最后连成一体。他说,这条管线肯定有十分丰厚的经济价值和政治价值。搞这条管线,他们有可靠的储量、产量基础,加上进口天然气,到2010年他们自己生产的加上进口的可能会达到250~300亿立方。另一方面,该地区人口密集、经济发达,对这种清洁能源有很大的承受力。此外,海洋石油从现在开始每年都会有一个很高的原油实际增长量,到2005年,年产达到3030万吨原油,海外原油生产也将达到600万吨左右,初步把海洋石油建成一个在国内属上乘。在国际上属上游的一个极具竞争力的大公司。

中国海洋石油总公司将投资46亿元人民币开发一批海上大油田,以使今后几年海洋石油天然气产量大幅度提高。

据中国海洋石油总公司总经理卫留成 2001 年元月 18 日介绍 ,在渤海湾地区和中国南海等海域最新发现的蓬莱 19 ~ 3、番禺 5 ~ 1、曹妃甸 11 ~ 1、渤中 29 ~ 4 和渤中 25 ~ 1 等大型海上油气构造 ,都具有丰富的油气储量。尤其是渤海湾的蓬莱 19 ~ 3 构造 ,目前已探明原油储量 3 亿吨 ,且储量规模正进一步扩大 ,有可能成为继大庆之后中国发现的最大整装油田。

据介绍 ,蓬莱 19 ~ 3 油田 2001 年下半年进入开发阶段。预计这个大型油田将在今年投产 ,生产能力估计可达每年 1500 万吨。此外 ,中国将同时进行渤海湾地区绥中 36 ~ 1 二期、秦皇岛 32 ~ 6 以及文昌 13 ~ 1/2 油田等几个大工程项目 ,并在海上打 162 口生产井。

根据中海油业绩报告 ,2000 年集团全年纯利 102 亿 9600 万元人民币 ,比 1999 年升 1.5 倍 ,每股盈利 1.63 元 ,不派末期息。而 2000 年资本开支为 45 亿 8400 万元人民币 ,较 1999 年升 6.2% ,除利息、税项、折旧及开发成本前收入 (EBITDE) 升 77.5% 至 153 亿元人民币 ,总资产升 24.6% 至 325 亿 9700 万元 ,总负债减 7.4% 至 164 亿 7600 万元。

2000 年中海油的石油及天然气已探明储量为 18 亿桶油量 ,其中 64% 为未开发探明储量。集团董事长卫留成表示 ,集团会采取平衡发展的方针 ,集中在南中国海及东海西湖凹陷地区进行天然气勘探和开发 ,而公司的外国合作伙伴则专注在渤海湾的原油开发。他指出 2001 年首季每天产油 26 万桶 ,比 2000 年及前年同期还高。

卫留成表示 ,集团未来 3 年的资本开支达 47 亿美元 ,主要用于开发 9 个油田 ,其中 2001 年开支 10 亿 4600 万美元 ,2002 年开支 16 亿 8100 万美元 ,2003 年开支 19 亿 3500 万美元 ,而资本开支的其中 6 亿美元用于油田勘探。

2003 年 10 月初 ,中央将卫留成调任海南 ,任命为中共海南省委副书记 ,海南省政府代省长。2004 年 2 月 ,在海南省人大会议上 ,他当选为海南省省长。

卫留成当选海南省长之后 ,即明确推出“政府执行文化”概念 ,目的就是企业家的思维方式和优秀的企业管理理念 ,促进政府工作效率的

提高。

卫留成说 企业追求的是效益最大化 政府应当追求效率最大化。由此海南省政府推出了“行政首长问责制” ,确立单位一把手在行政决策中的责任。

卫留成称 实施行政许可法是加快政府职能转变的契机。政府应把更多的精力放到社会管理和公共服务方面 ,把政府的经济管理职能转到为市场主体服务和创造良好发展环境上来。

卫留成表示 ,当前 政府职能越位、缺位、错位并存 ,政企不分、政事不分、政社不分等问题比较突出 ,一些行政机关存在“门难进、脸难看、事难办”等现象 ,多是发生在行政许可环节上。一些地方和部门发生侵犯个人权利和社会利益、权钱交易的腐败现象 ,也大多与乱设行政许可、滥用行政许可权力有关。行政许可法的实施即是依法治权、依法治官 ,防止行政权力滥用。

卫留成强调 ,行政许可法实施要求政府改革和完善行政决策机制 ,建立重大问题集体决策制度、专家咨询制度、社会公示制度和社会听证制度。对不依法定权限、违反法定程度、造成损失的决策 ,要追究一把手行政责任乃至刑事责任。

作为曾经是巧商的省长搞行政也颇具巧劲！

本章重点 相比其他大型国有企业 ,中海油实现对外开放的日程表恐怕提早了 20 年。

请你记住 :商场上要把握主动权 ,即未雨绸缪、精于策划、先发制人。

第十章

巧商宁高宁的创新之路

宁高宁的“巧”是善于把创新思维与具体的运作方式结合起来。他能在企业重组中整合内力,不断突破一些限定,并能够赢得市场。华润在珠江三角洲连续掀起超市并购的巨浪,还仅仅是个开始。

在重组中寻求突破

宁高宁的聪明之处正在这里。1999年4月,41岁的他坐到了华润集团总经理的位置,开始统领资本达570亿港元的集团公司。并且在企业重组中力求寻找到创新的突破。

资本市场,不光可以融资,可以评价,可以奖罚;最为根本的是,带来了机制改革、业务革新及拓展规模的推动力。

华润以迅雷不及掩耳之势,南北并购驰骋大陆零售业疆土——华润集团如巨鲸轰然出水,激起零售业哗声一片!业界评说,在南北群雄中,华润“天子相”已渐露端倪。而华润集团副董事长、总经理宁高宁之前也直抒胸臆地告之传媒:华润的目标是5年内做成国内行业领袖。

华润之所以有今天,首先应归功于宁高宁的经营理念。面对着华润近年来的发展,宁高宁深有感触地说:“企业是舟,资本是水”,无论哪一代的中国的企业家群体整体上都要过“资本”关,都要体验“资本化生存,学会与资本共舞”。

宁高宁也丝毫不掩饰他对现状的不满足。他说:“华润最近在股价上表现得很差,很大程度上就是因为投资者嫌它最近在内地的投资和整合的速度慢了。”

华润在内地名声大噪,是从2000年华润中国公司收购万科股份,成为万科第一大股东开始的。此后,虽然前有万科股东对收购价不满而使华润增持万科股份方案流产,后有华远集团董事长任志强在屡次与华润产生抵牾后终于脱离华润,收回华远品牌,将华远集团在北京华远18%

的股权转让给了中国华润,但是,华润表示,这些都不可能动摇其整合内地房地产业的大方向。

由于华润是做贸易出身,华润超市早年间就进入了内地,截至2001上半年,华润在内地的超市数量已达265个。2001年8月,华润宣布将以4.5亿元从万科手中买入万佳超市72%的控股权,一旦落实,华润超市业态单薄、地域局限的现状将得到极大改观。宁高宁透露:“在零售业,我们第一步计划是投资50亿,把营业额做到500亿。”

而在被宁高宁评价为“整合的速度和行业成熟度最高”的啤酒业,凭借谈了整整3年才收购成功的蓝剑,华润啤酒在内地控股的啤酒厂骤然增至24家,华润啤酒的年生产能力跃升至300万吨。挡在华润前面的、也是惟一的对手,是中国啤酒业的翘楚,真正算得上百年品牌的青岛啤酒。

纺织、电厂、建材、物流领域,若干收购行动当时正在进行中。华润与东北制药集团的合资已经谈了半年了,当时已经签了合资意向书,华润方面正在对要不要进入药业作最后的掂量。

1994年,华润收购雪花啤酒的时候,宁高宁给北京领导写过一个东西,宁高宁说国际资本市场是最大的资金库,让它进入中国,是吸引外资最好的途径。宁高宁希望能用国际资本的动力和打法来实现中国产业的整合和发展,同时达到华润的目的。

现在在世界上操纵着资源分配的不是大工业公司,也不是银行——全球所有的公司借贷比例大大降低——而是资本市场。宁高宁说,以前我拿一块钱要借三块钱。现在我拿一块钱只借一块钱,资本市场的活跃程度超过了银行。资本市场上这么便宜、这么稳定的资金供给,是和全世界的财富积累数量有关的。全球前十几个最大的基金,加在一起有几千亿美元,它们投资的意愿、追求增长的意愿不亚于我们。你卖股票给他,是他的荣幸、因为他在寻找投资机会。好多基金经理对宁高宁讲:“华润要钱是对我的支持。”

现在对中国企业家来说,能不能接受国际资本市场的检验,用国际资本市场的钱来做生意,可能要看能不能跳出国内目前A股市场的圈子。

这个市场现在这么便宜,能有二三十倍以上的市盈率,由此造成困惑:这个市场很便宜,为什么要去国外?其实要看到,这个市场中,公司的市盈率和公司的素质没有什么必然的联系。华润资本的运作,推动力是来自它和国际资本市场的一种联系,用国内产业的增长、国内公司运作的质量来返回香港资本市场,给国际资本一个印象和认可,由此来不断地吸引国际资本市场的资金,这种循环我们已经做了差不多 10 年的时间了,在这十年的时间里,华润一直是得到国际资本市场很强的支持。

华润刚买万科时,宁高宁到万科去。《万科周刊》记者采访他,问华润为什么要买万科。他的回答是:“做地产有几个阶段,从做细节来讲,是有限度的,墙刷得再白,还是一堵白墙。万科在做细节上已经做到相当程度了。地产界最终竞争靠什么呢,是资本和规模。规模大的话,你可以改变人的聚居环境,改变城市的规划,改变人们的生活习惯,这才是做地产的大意义,远甚于盖几座房子,卖给别人。万科发展的现阶段,资本或企业规模将取代细节而变为公司进步的主要动力。”结果,那一阵子万科内部正在抓细节管理,此说法遭到万科人一定程度的怀疑和批评,宁高宁讲:“他们组织员工在《万科周刊》上‘批评’我的说法,认为我这么一讲,把细节抛到九霄云外了。”但是后来万科董事长王石私下对宁高宁表示:“你是对的。”

2001 年 6 月,在华润集团控股企业经理人年度会议上,宁高宁向各位经理推广了他自己总结出的一套“企业价值产生阶段”。他认为,企业对股东的价值从低到高有若干个层次阶段,而最高境界是用高 P/E 的股票,收购低 P/E 的资产,再管理好,来提高企业价值,即把股票当成现金,来进行自由扩张。

宁高宁说:“华润现在既没有取得一个高 P/E 的估值,也没有取得一个自由扩张的价值。我们努力的方向,应该在这两方面。”宁高宁在华润内部发表了一篇《生物链》文章,其中心思想是:华润要转型,是为了在企业竞争形成的生物链中,获取更高级的食物。

正是在这样一个意图下,华润的重组计划于 2000 年被催生而出。计划中有两大项任务,一是调整集团业务架构,二是把业务重心向内地

转移。

宁高宁引用杨尚昆回忆录里的说法讲,华润集团 1948 年在香港成立时的初衷,是为党提供一些经费。建国后,华润变成一家政策垄断性公司,执行中国外贸出口的任务。华润历史上最辉煌的时候是在 70 年代末、80 年代初,那时全中国的进出口总额只有 500 亿美元,它就要执行 100 亿美元。

80 年代中期开始,外贸体制改革给华润带来生存危机,华润的垄断优势没了,于是开始投资多元化,做了很多和贸易有关的投资,比如零售、仓库等。进入 90 年代,开始做第一个上市公司:华润创业(于 1997 年晋升为恒指成分股)。后来,五丰行、励致、北京置地相继上市。

宁高宁认为,资本市场“不光可以融资,可以评价,可以奖罚,更为根本的是,带来了机制改革、业务改革的推动力。”

1996 年前后,香港市场对红筹股的追捧让华润受益多多,华润从而积累了大量资金。宁高宁回忆,“此后,金融风暴,红筹股灾、科技股泡沫接踵而至,但几次冲击华润都没有受到很大的影响。这里面与管理层的理性思考有很大关系。在红筹股热的时候,我们一直保持着清醒的认识,看到市场对红筹股这种按出身而不是按业务的定义是有问题的,相信红筹股热潮不会很久,所以当时除了注资套现外,我们没有做过度的投资和扩张。2000 年初的科技概念热,很多科技股升到极不合理的价位。出现了当年红筹股热的情形。当时有许多人来游说,让我收购科技、网络股,投资高科技项目。我们当时采取的做法是利用互联网技术改造传统的分销业,提升其效率,其他方面没有跟风扩张。现在看来又避过一劫”。

虽然在资本市场上很幸运,但华润业务庞杂的毛病从来就没有被全面地清理过。从行业营业额及盈利分布上,很难清晰地描述出其主业,一会儿被归为地产类,一会儿又被归为综合类,给市场的概念不太清楚。从管理角度,宁高宁最直接的感受是,他那时作为华创的总经理,上午开北京置地的会,下午可能就要开银行的一个会,晚上又要和下属研究分销,这些都是不相关的。

以宁高宁为代表的华润高管层开始了重组华润的艰难思考。开始,

华润请了一个外国咨询公司来作重组计划,结果顾问们只是告诉他一大堆全球别的地方是如何做的,对华润本身的情况并不掌握,宁高宁觉得效果很不理想,大呼“吃亏”。最后在2000年6月,华润人在港推出自己一手制订的重组计划。

重组的核心之一是调整业务架构,相对专业化,把业务清晰为分销、地产、科技、策略性投资四个方向,华创、北京置地、励致作为华润上市三旗舰依次担负起前三项业务的发展任务。在2000年底已通过两项交易实现一部分重组:一是华创以其在北京置地和励致的股权收购了华润集团的石油经销业务;二是将五丰行私有化,撤回其上市资格。同时,华润逐步清理无意主做的行业。当时正在谈的一项交易是华创将华人银行集团出售给中信嘉华。

宁高宁在内部作动员:“我不希望因为我们每个人占个地盘,我们的工作就不能改变了,改变了,就不高兴,大家应该明白,除非你所在的行业有发展前景,集团下决心去发展,否则集团迟早会退出这个行业。”

重组的另一项目的是将业务重心从香港向大陆转移。宁高宁称:“香港从1998年到现在,经济一直不是很好,发展很受限制。华润在香港的基本业务已很成熟,但是增长性很低,甚至还会下降。同时,华润手上拿着170亿现金,资本市场的承认给它一个很大的压力,就是怎么保持大家对它增长的期望。另外,华润是一个经过体制改革的国有企业,它在香港的主要管理层有500个人是从内地去的,所以和内地有着天然的联系。”

“华润向内地作出整体资产的转移是必然的,没有第二个选择。”

资本市场对华润的重组给予了极大的认可。2000年以来,恒指下降了15%,而华创股价却上升了40%,从9元升到13元,市值增加了75亿元。

宁高宁无法想像,华润不托生于香港资本市场会怎样。2001年初,在北京一个研讨会上,正当与会者津津乐道于“把红筹股分拆回流至内地A股市场”时,宁高宁泼了点冷水:“在A股市场集资,短期看来可以降低企业资金成本,但长远看来却失去了与国际投资者沟通的机会。从国内资本市场和投资者发育的成熟程度来说,国内资本市场可能不会产生国

际级大企业。GE 发展成这么大的规模 ,除了自身管理外 ,还在于华尔街给它创造了一个环境。”

“企业要成为世界级的 ,它所处的资本市场环境不可能是封闭的。香港证券市场培养了像汇丰、和黄这样的国际性企业 ,中国内地的企业在经历了几起几落之后在这个市场上也逐上潮头。”

切准市场的脉搏

宁高宁的贡献还在于扬长避短突出重点。在瞬息万变的市场中 ,他总能找准自己的位置。在与对手的较量中体现了他的大智大勇。

在市场关系和市场规矩所建立的生物链中 ,不同游戏者的角色不停地变化 ,这就是一个企业的努力和思考可以改变命运而与纯动物的生物链的不同之处。要想在经济生活中很自如地“等钱” ,你首先得有“等钱”的环节——经济生活中大家都需要你——也就是我们常说的生意模型。在德国一些小镇上因为游客多 ,问事都要收钱 ,可谓“等钱”的典型。要提高自身的生存能力 ,提高生物链中的地位 ,还要有自身的形象、自身代表的生活方式 ,让大家来追随 ,来引领生活的中心和潮流。产品的品牌代表了这样一种在有形与无形之间的地位 ,你通过自己的宣言 ,设计了一种财富流转的方式 ,你在有限资源上可以优胜其他人。如果你有技术 ,你可以发明创造 ,你有新的营销渠道 ,你有规模的垄断 ,你有过人的信誉 ,你有你的对手不具备的而你的客户又急切需要的东西 ,你就是生物链中的高层次者 ,不论别人喜欢与否 ,你就可以“等钱”了。因为经济生活的规矩就会来奖励它所需要的。

从生物链出来 ,到企业中去 ,实际上任何在竞争中处于领先和优胜地位的公司都有至少一项(其他项也不会太差)很强的核心能力 ,这项能力使它建立了地位。处在转型中的企业是因为过往的经验告诉它 ,自己没有了核心的竞争能力 ,可能是生意的方式、模型出了问题。经济生活中不再需要你了 ,也可能是企业的竞争对手有了新的竞争方式 ,突然之间跑到了生物链上面 ,使你处在极大的威胁之中。

找准市场的关键穴位,编组一条科学的经营和发展的“生物链”,虽然过程可能很长,很困难,但它是企业进步中的必要一步,是企业资源使用和经营策略的关键环节。宁高宁的这一步成功了,华润地位就提升了,企业的价值全面增加了。在企业竞争形成的生物链中,华润就有了更高级的食物。

市场非常需要双方在交易中找到交易价格的一个均衡点。而华润在适当的时机,恰到好处地提供一个基础与平台并收获得益。

华润增持深圳万科,一波三折,但也略有收益,给新千年已很热闹的中国资本市场再添一道风景和些许谈资,或者说,内地资本市场的快速发展超过各方预料,使得华润欲作中国房地产老大的梦想,好事多磨。

对万科和华润高层来说,2000年的圣诞过得颇不平静。

1999年12月24日,万科召开董事会,会议通过决议——终止万科向华润定向增发B股方案。翌日上午,深万科宣布停牌,并发布董事会公告:

“由于不同的投资者对本公司2000年度增发B股方案的理解不同,以及该方案将对公司产生影响的认识存在差异,董事会决定放弃上述方案,并取消将召开的2000年度第一次临时股东大会……董事会将根据有利于投资者和有利于本公司发展的原则,在适当的时机提出替代方案。”

就此,万科向华润增发4.5亿B股的方案正式“流产”。该增发方案是万科董事会于12月初审议通过并发布的,该方案说明,此次增发B股采取单一定向发行方式,发行对象为华润(集团)有限公司,数量为4.5亿股,增发价为每股4.2港币,总计18.9亿港元,全部为货币资金。增发后,华润持股量将超过万科总股本的50%,占绝对控股地位。董事会拟于2001年1月2日召开2000年度第一次临时股东大会,审议上述有关议案。

显然,万科董事会对增发方案招致的阻力估计不足。万科董事长王石回忆:“12月18日,由华润高层和万科高层组成的小组连续3天在北京向A股投资者,即购买万科A股的基金路演,在双方的对话中,感到投资者对万科的投资理念存在明显差异,A股投资者明显感到华润在占A

股投资者便宜。从北京回来,万科经过认真讨论认为:目前的方案有利万科的长远发展不言而喻,但A、B股两个市场的价差差距却很难调和,如果仍坚持此方案,将会产生后遗症,因此建议终止此方案。”

取消该增发方案以后,早先的反对者击掌叫好,称万科此举充分尊重了中小投资者利益,而挂在王石和华润副总经理宋林脸上的只有苦笑。特别是王石,这等于眼睁睁看着20亿元的现金放在万科面前伸手可得,可就是进不了万科的口袋。

王石说,自华润作为大股东进入万科,他就一直没得闲,半年多没登山,体重骤增,“原指望这次增发B股完成后可以在2001年恢复登山活动,现在看来有点儿玄!”王石叹息。

几乎所有的投资者和观察者都达成共识,华润是万科最合适的大股东,华润增持万科股份是个“多赢”的选择。

2000年8月,王石念叨了3年置换大股东的想法终于落实,中国华润以2.2亿人民币买进深特发5个多亿的国有法人股,而成为最大股东,占8.11%,再加华润北京置地已持的B股量,华润集团共持万科股份10.82%。

当时,外界对万科换东家炒得很火,但王石本人,内心早已走得更远,他觉得自己职业生涯中的大手笔要揭幕了,那就是万科与华润未来的整合远景,那更让他向往和冲动。华润要通过万科整合其在国内的房地产业务,万科的目的也很明确,“嫁”给华润,获得资金、土地、政府、战略决策、资本运作等方面的强大支持。这样的话,十点几的股比根本不足以支持双方的目标。置换掉深特发,万科只不过是“嫁”了一半,显而易见,华润将大幅增持万科股比,直至绝对控股。

在此次向华润定向增发之前,华润集团已完成收购原万科第二大股东天发庆丰(常州)有限的股权,持股比例业已达到15.08%。

业内人士分析,华润入主万科后,其分布于内地城市的土地储备将以关联交易的形式逐步注入深万科,借助华润集团的政府资源,万科有机会参与到政策较强的政府成片开发项目中。而这在以往是万科的绝对弱势。从前,万科在全国扩张模式主要是全资子公司操作,速度有限,而华

润控股后,万科凭借极强的资金和融资能力,可以通过兼并收购进入省会城市。目前万科发起的中城房网中的几个加盟者很可能就是万科资本扩张的首要对象,比如河南建业……

显然,由于华润主动退出这场“增持”博弈,万科与20亿现金失之交臂,以上种种设想难以落实,并且,其余局中人亦并没有胜出什么。华润和万科高层痛苦而无奈地作出放弃增发的决定自不待言,王石一再说“这对万科是个负面的消息”。而原有股东除了享受一下万科股价随大盘轻微地跳跃些许的快感之外(其实增发公告发出后,万科股价也没受什么震荡),把眼光放长远一些,应承认,错过华润这么着急出手的20亿元意味着万科要付出相当大的机会成本和时间成本。至于那些希冀通过恶炒增发把万科股价一炒冲天的炒家,则吃惊于华润轻易地就退出,不陪着自己玩了,不免有些失望和气恼。

就像1997年华远任志强揣着支票来到万科准备购其股份,最后却不得不尴尬地又揣着支票回去,这次向华润增发,也是万科管理层极看好、仿佛不成问题的事件再次落空于人算之外。

反对增发方案的投资者一是认为,增发股数高达4.5亿,而万科现有总股本不到7亿,即增发数接近原股本70%,股本扩张过快。势必摊薄年末每股收益,从而影响股价。这一点,承担此次增发财务顾问的大鹏证券作出解释,预计华润入主后,深万科2001年竣工面积将达到105.6万平方米,按正常进度销售,当年结算面积可达85万平方米,这较2000年增长约70%;此外,万科较大可能将万佳百货股权全部转让给华润集团,这也将使万科在短期内得到理想的投资收益。客观来讲,此解释还是说得过去的。

原有股东对增发方案“不依不饶”的主要症结在于增发价格上。华润给出的解释是,B股增发价格为4.2港元/股,市盈率已达10倍,而香港市场上房地产板块的市盈率不过六七倍。更何况,B股市场的流通性较弱,华润所提出的价格已是相当合理,而A股投资者认为,按照相关法规,公司股票发行价格不得低于股票发行前的净资产,深万科2000年中期报表每股净资产为4.49元人民币,正好与华润的增发价相当,增发几

乎不能带来资本溢价。4.2元的价格只相当于万科A股价格的1/3,A股投资者因而觉得吃亏。

虽然一部分A股投资者在向万科董事会施压、造势期间喊出“华润浪子野心、无礼侵占中小股东利益”等煽情口号,但这些显然都只是在利益争夺中被暂时借用的道义工具和幌子,如果硬要寻找说辞,华润同样可以端出“中小股东缺乏为万科长期利益着想的投资意识,过于看重短期账面收益”的说法。

其实很简单,增发计划的起落无非是由于在这场交易中,买卖双方很难找到交易价格的一个均衡点。

这个均衡点为什么难以确定,客观上,买方和卖方在两个不同的市场内,缺乏对话和交易的基础和平台。A股和B股是你玩你的,我玩我的,其游戏规则、投资理念和参照系大相径庭,所以A股平均市盈率可以高达40倍,而B股市场却长期低迷,平均市盈率不到10倍。在此背景下,有人质疑,A股与B股“同股同权”是否具有真正的公平意义?

中国股市上第一个通过定向增发B股来控股企业的案例,被万科赶上了。或许,华润从选择通过大量增发B股来实现控股目的这条路径开始,就注定会触礁。

而在华润集团并购深万科触礁后,有内地A股的小股东认为,这是华润集团公然掠夺上市公司,并指责华润集团“浪子野心”。面对指责,宁高宁当即表示,华润不打算提出更高的收购价,但会考虑其他的收购办法,包括以资产注入北京置地。宁高宁又补充道,华创已占万科15.8%股权,是其最大股东,有关的收购计划并不会阻碍集团的重组步伐。

从2000年6月份,华润集团揭开旗下5大上市公司业务重组之幕开始,华润增持深万科的进程就不可避免地加快了。重组的目标是:华润集团公司将集中精力管理战略性投资和控股,把全部业务放到上市公司中去,并重新整合为四个主要方向:分销、地产、科技以及策略性投资,并计划用两年左右的时间建起新的业务网络,与海外重量级贸易集团较量。“国际大公司才是我们的竞争对手!”宁高宁非常自信。

按照2000年6月19日华润集团的重组方案,北京置地将主营地产

发展,并逐步脱离华润创业。“这个重组估计需要两至三年才能完成。”华润集团当时给出一个时间表。之后宁高宁在2001年1月2日出席该集团贷款仪式时又表示,华润不会放弃增持深圳万科股份,宁高宁指出,华润增持深圳万科B股受阻,受其影响华润北京置地和深圳万科合并的步伐将放慢。华润集团下一步增持深圳万科的方案可能是以互换资产的方式,即华润集团把中国房地产的资产注入万科,换取万科的股权,华润再把万科的股权注入北京置地以控股深圳万科。

但是,由于市场颇多传言和担心,华润与万科的合并要“黄”!的传言还是被炒得沸沸扬扬,其主要原因,一是B股对国内居民的开放,已使得万科B股坐地起价,三个涨停,早已非吴下阿蒙;二是双方在未来新公司管理权的掌控上,“英雄所见不同”。第一条是市场上共见的事实,第二条是内部人透露的秘密。这就更引起人们的兴趣:已经看得见影的内地房地产龙头老大还会出现呢?2000年3月1日出刚刚履任的华润集团董事长陈新华在香港记者的追问下,对此问题概不作答,他的理由是:因为对股票市场情况不了解,对收购万科不便发表意见。这应该不是外交辞令,因为这件事的确“难说”!倒还是一向直爽快言的华润副董事长兼总经理宁高宁认为,股价的变化不会对该公司增持万科股份带来影响,他仍然对北置和万科互换资产充满信心。多个方案也正在研究之中。宁高宁指出,3月份华润将公布新的收购万科方案,这项新方案包括股份互换及资产互换等,将使小股东的投资利益得到较好的保障,他认为新方案将得到小股东支持。这个说法与宁高宁上一次的预测是完全吻合的。2001年2月15日在北京开会时,宁高宁亲口对记者说,新方案将在一个月左右出台。与此同时,在另一个场合,王石也表达了同宁高宁一样的看法,更认为深万科A、B股价格的拉近,反而有利于华润的收购,但没有说明为什么,也没有回应是否会提高收购价。

所以早在2000年10月13日,华润北京置地在香港的主要报刊上发布了公告,确认华润集团于2000年6月19日所宣布,作为集团重组计划的一部分,华润创业已于2000年10月12日向华润集团收购其石油分销业务。而作为向华润集团收购石油分销业务的部分代价,华创所持有的

北京置地 661500000 股普通股 ,相当于已发行股本约 44.2% 的股份全部转给华润集团。

该公告称 :“ 诚如华润集团于 2000 年 6 月 19 日的公告所宣布 ,华润集团有意透过内部扩充及收购 ,将华润北京置地发展成为中国最大房地产公司之一 ,专注住宅房地产发展。”

至此 ,华润欲做大国内房地产业 ,从内部结构的调整和增持万科第一步方面 ,都已取得了阶段性的成果。不用说 ,华润又一次成了赢家。

以主业为先导的全面出击

宁高宁的理想正在于一个“ 巧 ”字 ,通过不动声色的主业先导 ,来展开新的攻城略地的战役。

华润是带着强烈的行业整合的目的来进入、发展每一个行业的。

宁高宁认为 :“ 中国企业太需要整合了 ! 华润买万佳 ,买任志强股份 ,买啤酒厂 ,共花了十几个亿 ,好像在业内是些很大的动作 ,都让人不太好意思。因为这种几千万美元的投资在外面来看是很小的运作。中国的企业规模比较小 ,企业的集中度很差 ,我们一不小心就成了大的 ,变成什么‘ 航母 ’了。我保守地说 ,10 年之内 ,中国肯定会出现超过 1000 亿营业额的公司——1000 亿不算多。只是一百多亿美元。”

在同一个行业中 ,有很弱的跟随者、一般的跟随者、一般的领导者、较强的领导者和很强的领导者之分 ,他们的股东资金回报率是不同的。因为领导者对市场的控制 ,对金融环境的控制是很强的 ,它可以提供一个更高的股东资金回报率。华润整个集团 ,目前还处在跟随者的位置。

宁高宁认为 ,现在对中国企业来讲 ,占据行业地盘是很重要的。一定要把棋子布下去。如果中国经济发展得好。5 年之内就会发大财。华润买完蓝剑后 ,一年生产 45 亿瓶啤酒 ,等中国 GDP 增长 ,比如人均增长到 3000 美元 ,啤酒一瓶总能多加几毛钱吧 ,我加一毛钱就赚 4.5 亿 ,加两毛钱就赚 9 亿 ,关键是看你那时候有没有这个架构在这儿。你现在就应该布好了 ,那时再来布就贵了。现在是一个非常好的时机 ,关键是华润有这

个资本实力,有对中国的了解。外面的有钱人多了,但他们没有华润和内地有天然联系这个优势,来的话只是小合资,比如找王石,只愿投5000万,试试看,明显对这个市场很不信任。像蓝剑这种公司他们根本不敢买,华润买了万佳后,国外两三家投资者马上来问宁高宁,“你怎么敢跳下去?”宁高宁说他是中国人嘛,他当然敢跳下去,他知道这个底儿,他们就怕什么法律、会计、政府关系问题。

不过,针对华创在内地选择若干个分销行业同时进行整合,有分析师指出,华创虽然在重组后主做分销。但是分销的各个行业,其销售对象和分销模式都有明显差异,管理层必须要证明资源可以共享,在行业之间形成协同,才能消除投资者的疑虑。

宁高宁认为,华创做不同产品的分销是历史形成的,而这并不是主要问题。“我关心的是每个分销模型,能否做到行业最大,做专业。”

把华创的情况放大到整个集团也是这样。宁高宁分析道,多元化受诟病主要是因为两点,一是资源配备太分散,二是太多了,管不了。他认为,现在华润手上掌握的资源允许其在几个行业里规模都做得比较大,取得由规模升而成本降的竞争优势;其次,如果有一个科学的管理体系,相对多元化是完全可以做到的。他也曾经在华润内部提过一种产品、一个业务、一家公司的模式。但是真正要落实时,到底该如何取舍呢?现在华润内部没有亏损业务,只是挣多挣少、资本收益率高低问题,对一些边缘业务,像土畜产、茶叶公司,正在随着行业慢慢萎缩,如果生硬地将之关掉、卖掉,其实不足以对整个集团运营改善产生影响,反而造成内部很多矛盾。员工心理上的动荡,影响主业发展。宁高宁选择了在发展中解决问题,让它们先在华润内部生存,但会找机会处理掉,也不再向其配置资源。而对几个主要发展行业,要把它发展成行业领袖,即华润应该“进行非常有限度的多元化,典型的主业突出、最后成为有若干项具行业领导地位的控股公司。”

翻看华润的历史,20年前华润已经在香港做超市,但超市部分在华润整个体系中营业额和利润都比较小。自从收购万佳后,华润才真正重视起超市这一部分该怎么做。“从目前计划来说,华润希望在零售业投入

50 亿元 ,用三四年时间做到 500 亿元的营业额。从一个投资者的角度来说 ,华润希望将投资零售业这部分的负债比率控制在 0.6% 左右、净利润对营业额的比率为 1%、整体股本的回报率在完成以后达到 10% 即可 ,这样它就能提高华润集团目前资金的使用效率 ,而且比在香港的投资回报比率高得多 ,也符合目前资本市场对华润的要求。”

据宁高宁透露 ,华润已委托罗兰·贝格一起在做整体的整合与规划方案 ,而且很快就能展开运作。可以看出 ,华润拓展内地市场如此心急 ,于是才有了最近几个月令海内外瞩目的并购出击 !

首先 ,华润在珠江三角洲连掀超市并购的巨浪 ! 2001 年 8 月底 ,华润以 4.7 亿“礼金”将王石麾下的广东第一大超市公司深圳万佳揽入怀中 ,接着 ,有业界透露 ,华润已确定斥资 1000 万元收购中山百惠 85% 股权和 20 间直营店 ,另再注资 2000 万元供百惠扩张店网。而后有消息传出 ,华润有意控股首都连锁集团 ,将京城本地主要的国有超市悉数收归账下。当时 ,华润正与北京方面洽谈 ,洽谈顺利的话 ,“首连”50% 以上的股权一年时间内有可能过渡到由华润总公司掌握。

另外 ,“华润超市与万佳百货很快就会整合 ,并实行统一指挥” ,整合将按照资源共享最优配置的原则 ,进行统一管理。关于万佳的董事会肯定会有所变动 ,但管理层基本不会变动 ,以保证万佳的稳定和发展。“2002 年万佳在广州的第二家分店将开业 ,之后扩张的领域肯定会跨出广东 ,并向江苏、浙江、天津等地发展。”宁高宁表示 ,万佳启动全国战略已蓄势待发 ,“华润的目标是要把万佳塑造成全国零售行业的领袖 ,或者是与第一、第二名实力相当的地位。”

在这个并购个案中 ,万佳转让的定价参照了当时国内上市公司 IPO 发行的定价原则 ,以 2000 年度经审计万佳净利润 3529 万元为基准 ,以 18 倍市盈率计算出万佳市值为 63522 万元人民币 ,万科及其附属公司持有万佳 72% 股权 ,合交易金额 45735.84 万元人民币。无论是规模还是万佳在业内的地位以及华润的香港背景 ,这宗并购案对业内所带来的冲击都是空前的。

随着经济形势的变化 ,华润在香港的发展空间变得越来越小。为了

摆脱这样的局面 ,决策层作出这样的战略决断 :在内地再造一个华润 ,华润投资任何一个行业都必须在这个行业做到领头羊的地位。在解释了华润的并购动因之后 ,华润总经理宁高宁终于直言不讳地露出匕首 :以华润 600 亿的资产规模 ,华润希望在零售业投资 50 亿 ,做到 500 亿的营业额 ,在这个过程中要收购 100 到 150 个店铺 ,净利润达到营业额的 1% ,股本金回报率达到 10%。宁高宁为这个计划制订的时间表是 3 ~ 5 年。可以肯定 ,并购万佳是华润在内地零售业的第一次动作 ,从中完全可以看出华润并购的路向。宁高宁透露出华润并购的基本条件 :并购一个企业并不难 ,关键要看并购后双方整合的难易程度 ,只有容易整合的对象才会被纳入华润的视野。

按照宁高宁的这个标准 ,万佳被华润首先抓入囊中就是水到渠成的事了。从股权结构上看 ,万佳的股权结构比较单一 ;从业态上看 ,万佳的业态清晰。万佳在广东零售业内多年都是名列前茅的企业 ,品牌形象比较好 ,这一切都符合华润的标准。而最重要的还在于华润看中了万佳的管理团队 ,宁高宁说 ,以华润的实力和万佳的管理水平 ,并购后的万佳完全可以在很短时间内达到华润的目标。

在并购万佳的案例中 ,有一个细节是华润的控股比例 ,华润以绝对控股的手段完全控制了万佳。宁高宁说 ,我不赞成合资做零售业 ,零售业的两个关键环节采购和物流都是繁杂的事情 ,合资双方一旦发生分歧 ,就无法搞好合同协作。虽然合资做容易能最快做出规模 ,但是不可能做到一个整体。“容易整合” ,在收购万佳的案例中 ,华润的原则表现得淋漓尽致。

我们还可以从另一层面看待华润并购万佳所表现出来的智慧与经典。真可谓是 :万科卖万佳 ,一卖惊天下。但是 ,此次交易中的另一个主角 ,万佳的新东家华润高层就此事却迟迟没有回应。直到 9 月 8 日 ,万佳百货在深圳之外的第一家分店珠海拱北店开业 ,新老东家华润集团董事长宁高宁、万科董事长王石才齐齐亮相 ,期待已久的猜测 ,庞大无比的投资计划 ,所有这些都将在 12 月 1 日这一天被改写——稳居广东零售业头把交椅的万佳百货将在广州东山投下深圳商家在广州加速扩张的立

体剪影。长期被外资大卖场把持的这个发育不全却充满变数的广州市场,有望被国内的零售资本唤醒。而万佳百货也将开始体验扩张的速度。开业仪式后,宁高宁吐露了一些心声。

华润买万佳意在进军内地。华润此次入主万佳,并不像某些媒体所言,在入主万科时就早有预谋。当时主要是看中了万科的房地产,对万佳并不了解。此后,随着双方业务发展的需要,华润的业务特点希望在零售业取得更大的发展,万科也希望走专业化道路,集中精力专做房地产,所以才有了这次双方的再次握手。

华润迎娶万佳,是出于集团试图快速、大规模切入内地的零售业务的需要。那么,华润主要看中了万佳的哪一点?我们不难看出,华润选择万佳,主要看中了万佳的两个方面:一是万佳的业务模式。万佳的业务模式,不是单纯的借鉴,而是多年来靠自己不断吸收别人的先进经验,结合自身实际摸索出来的、是一种成功的模式。万佳这几年发展如此顺畅,和其一套独特的经营模式密切相关。二是万佳的管理层。众所周知,现代商业社会的竞争,很大一部分是人力资本的竞争。一个优秀的管理团队,是产生利润的源泉。万佳的管理层是一个很敬业、很努力的管理层。有着丰富的专业管理经验,是万科文化下形成的一批管理层,这一点尤为可贵。

此次万科作价4.5亿卖万佳,和万科发展战略向专业化转移,集中精力发展房地产业有关,同时,也有助于部分缓解万科发展进程中所需要的巨大资金短缺。而对于万佳而言,未来几年的扩张,需要强大的资金作为后盾,这与财大气粗的华润全力进军国内零售业的图谋不谋而合。因此,三方情投意合也就在情理之中了。谈及此次交易的结果,宁高宁的语气中颇有几分得意,他称,此次交易最终结果是三赢。

华润资本不会导致万佳文化消失。华润集团下的华润超市和深万科下的万佳百货,一个是立足于生活小区的小型超市,一个是综合性大超市,市场定位、客户对象还是有区别的。华润入主万佳,两种不同的业态将如何发展成为人们关注的焦点。是1+1的简单相加,还是走一条整合的道路,从而达到优势互补,两种业态齐头并进?

华润和万佳这两种业态肯定会同时存在,但由于双方都有不同的特点,因此肯定有不同的做法。今后,华润将从采购、物流、整个管理系统进行整合,包括服务系统,从而实现资源的优势互补。目前华润超市在国内有20亿营业额,加上香港可达40亿。万佳2000年的营业额也有16亿,因此两种超市的发展前景很好。

不过,有些业内人士担心,万佳在万科的麾下多年来已经形成了独特的企业文化,这也是万佳在短短几年来迅速发展成为广东零售业老大的重要因素。此次华润入主万佳,华润的资本力量是否会导致万佳原有的文化消解?万佳还是原来的万佳吗?

对此,宁高宁说,这样的担心大可不必。因为目前相对比较专业的商业文化都是相通的,华润和万佳的文化在很大程度上是相通的,如果说有些差别,那也只是商业文化的角度不同造成的,但是资本的文化和管理层的专业精神是相一致的,两者并不矛盾。

充足的资金下万佳会更好。万佳改嫁华润,将来的命运如何?这是业界人士最为关心的问题之一。据悉,中国华润总公司及其全资控股华润(集团)有限公司2000年合并总资产为人民币600多亿元,并拥有巨额的现金资产,分销是该集团支柱性业务之一。可以想像,万佳改嫁之后,用于发展所需要的资金将会更加充裕。

宁高宁对万佳今后的前景十分看好。他说,万佳从2000年开始加快了发展的速度,营业额达到16亿元,华润入主万佳后,将会用很大的精力去加快万佳的发展速度。目前华润的第一步将会集中精力在广东发展,以后再逐步向别的地区扩展。至于以何种方式来加快万佳的发展,他认为主要是通过增加营业面积和营业额,这是最基本的。

宁高宁最后满怀信心地说道。“大家可以拭目以待万佳以后的发展,华润将会用很大的精力来发展万佳。”

加速区域扩张是重头戏。“华润入主万佳后,万佳就重新调整原来制订的2002~2004年的发展规划,希望调整后,时间将延伸到2005年”。在上海召开的中国连锁业会议上,万佳百货有限公司董事长徐刚向与会者透露了万佳近期的运作。这位刚被评选为“最有升值潜力的老总”称,

万佳原定的区域性战略发展规划中,计划在未来的3年时间里,以广东和珠江三角洲当作自己重点发展的区域、力求在该区域与外资企业形成对崎之势。“在某种程度上,区域的领先重于全国的领先,因为没有区域的领先无法构筑全国的领先”。由此不难看出,加速区域性的扩张是万佳当前的重头戏。而万佳自1994年转型至今,已有6家大型综合性超市,总经营面积达15万平方米。2000年度公司的营业额是16.2亿元,较1994年转型之前增长了50倍。而2001年万佳开店更是神速,仅一年增加的店铺数量就平了过去7年的纪录。“深圳作为全国人均收入可支配最高的地方,历来是外资零售业的必争之地,沃尔玛已经准备在深圳采取密集开店的方法,巩固这块沃土,万佳有必要跟沃尔玛跟得紧一些,不能让它甩开,否则沃尔玛后台系统所发挥的作用将是非常可怕的。”

在万佳原来的规划中,2002年广东的店铺数量将达到19家,2004年在珠江三角洲地区万佳将开出34家大型综合性超市,营业总额达到110亿。徐刚透露,“万佳跟房地产开发商的洽谈介入得比较早,很多在2004年就要开张,我们通常是在房地产商空地规划的时候就介入,房地产商不仅可以通过大型综合性超市的入驻当作楼房销售的一个新卖点,万佳在初期也可以低成本介入,同时能尽早地挑选日益稀缺的房屋资源。”

华润开拓内地心急。然而华润的入主使万佳原有的3年规划不得不重新调整。宁高宁同时透露了华润向内地发展的迫切心情。“现在,整个香港的经济环境较差。华润在香港有600亿元的资产,500亿元的营业额(2000年有40个亿的盈利),但发展空间却太差。虽然华润几年前就已经向内地发展,但眼下感觉这个速度太慢,慢到香港过去支持华润的一些银行都认为华润没有抓住大把的机会,这当然包括零售业的发展,所以华润现在急于想把投资转向内地”。

华润在收购了沈阳雪花啤酒之后,觉得自己确实不懂啤酒,于是寻找专业啤酒公司谈合资,但是一定要控股。全世界的大啤酒公司,从百威开始,谈了一轮,但是它们都要控股。后来遇到全球第四大啤酒企业,SAB(南非啤酒集团),“大家都处在一个新兴市场的文化中,比较容易沟通,它们同意不控股,51%比49%。”

在发展中整合 ,以新行业带动全面发展 ,是宁高宁带领华润搏击日益激烈的竞争市场的最新的经营理念与手段。为此 ,宁高宁为华润发展总结出三条风险原则 :管理的原则 ,是说一定要有管理能力 ;财务原则 ,是说一定要有财务能力 ;现有业务的原则 ,是说华润的业务规模允许华润冒险、发展到什么程度。宁高宁坦言 ,现在看起来 ,真正拖延华润扩张和整合速度的 ,不是财务 ,是管理。

当然 ,在零售业激起的水花 ,还只是华润在内地的“游戏系列”之一 ,更精彩的可能还在后头 ! 今后 ,“华润在零售业方面将展开三种立体业务 :一是以万佳为重点的 1 万平方米以上的大型综合超市 ;二是华润现在正在做的 3000 平方米左右的社区型超市 ;三是 1000 平方米以下的邻里超市。”宁高宁说 ,不这样发展不行 ,因为“目前对中国企业而言 ,占据行业地盘是很重要的。”

正是基于以上观点 ,华润在拥有 170 亿元资金、有着与内地天然联系等优势条件下 ,从 2000 年开始 ,其以资本并购重炮开路 ,开始整合内地产业。目前 ,有关纺织、电厂、建材、物流领域的收购还正在进行中 ,而是否进入药业也在作最后的调研。据悉 ,目前 ,华润在内地的投资额达 120 亿元左右。宁高宁表示 ,经过 3 年的整合之后 ,华润在内地的资产应达到 500 亿元左右 ,净资产要达到 200 亿元。

商海波澜起伏 ,瞬间万变。商家须因地制宜 ,因时制宜。利用化点为面的直销方式创造有利的客观营销环境。只有市场用活起来 ,企业发展才有了“龙头”。

21 世纪是高水平的竞争 ,我们的企业拥有最先进的管理经验、最优秀的产品和雄厚的实力才能在未来的高水平竞争中成为赢家。而雪花啤酒的制造商——华润(绵阳)啤酒有限公司正是这样一个企业。华润创业整体收购绵阳亚太啤酒不到两年时间 ,不仅盘活了存量资产 ,而且还给新组建的华润(绵阳)啤酒公司带来了先进的管理、先进的技术和巨额的资金 ,引进了新的品种。机制一变 ,面貌全新 ,员工气顺心齐 ,产销两旺。

不仅原有品牌“亚太”啤酒质量大幅度提高 ,赢得了大批忠诚消费者 ,而且新引进的“雪花”啤酒进入成都市场仅仅半年时间 ,覆盖率使达

到90%以上,销量超过4万吨,牢牢地站稳了脚根。商家要“雪花”啤酒的订单像雪花一样落在公司销售部办公室。公司门前排起了拉“雪花啤酒”的汽车长龙。在成都,广大球迷看甲A比赛,喝“雪花啤酒”成为一种享受,在绵阳、广元、遂宁、南充看长虹彩电,喝“雪花啤酒”已成为广大消费者的共识。“雪花”已飘进千万个家庭并受到很大程度市场的认同。“雪花啤酒”在成都销势十分火爆,很快就得到了广大消费者的认可。

华润创业有限公司作为国际著名投资管理公司,综合实力稳坐香港中资企业头把交椅,而且是香港恒生指数的成分股,市值高达600亿港元之巨。该公司在地产、食品饮料、金融、基建和仓储等行业成绩斐然。但该公司并不满足于在香港的辉煌业绩,而是早就把触角伸向内地,仅在四川就有“雪花”啤酒、“亚太”啤酒、“思捷”(ESPRIT)时装、“怡宝”纯净水、“励致”家具等知名品牌。2000年,华润以其优秀的管理被评为“亚洲管理最佳企业”,公司董事长、总经理宁高宁与李嘉诚、霍英东等荣获“全球金融业最具影响力人士”称号。

在啤酒行业该公司不仅要成为国内产量最大的啤酒集团,而且要在管理、技术水平和营销等方面成为啤酒行业的“领头羊”。公司先后收购沈阳的两家啤酒厂、大连渤海啤酒厂、吉林松源啤酒厂、四川亚太啤酒厂和天津啤酒厂。从全国酿酒行业1999年第一季度的统计数据可以看出,华润啤酒的总产量已稳居全国第一。该公司通过与世界啤酒四强之一的SAB公司合资,引进世界先进的技术、设备,并请国际著名啤酒专家进行指导。

“华润创业”于1997年10月收购了原亚太啤酒以后,为了对消费者负责,并没有马上引进新品种,而是投入巨资先对设备更新、技术改造、质量控制、工艺水平和管理水平进行了巨大改变,扎扎实实打好基础。使原有的亚太啤酒成为“老朋友,新品质”,深受消费者喜爱。同时,集团积极着手引进新品牌。他们发现四川的啤酒还是一个相当传统的市场。尚缺乏一种符合世界潮流的真正的大众化啤酒,于是决定引进清爽的“雪花”啤酒,“雪花”一是个美丽而诗意的名字,让人一下子就联想到清爽,“雪花”的标志是一片茫茫的雪景,SNOW几个字母就像从天而降的惊喜,在

包装设计上,从瓶盖到瓶标到酒瓶,“雪花”均采用了最象征清爽的绿色。通过一次又一次生产设备的调试和工艺改进,使“雪花”具有了目前这种备受欢迎的清爽口味;糖分更少了使口味觉得有点干(类似葡萄酒“干红”的感受),留下的麦汁浓度较低,入口绝没有黏的感觉,相当清爽。而二氧化碳气体更充足,喝起来非常刺激,残留在口中还有清凉的苦味和淡淡的清香。

在销售网络建立方面,“雪花”走了一条有别守传统方式的销售道路。上市期间,“雪花”以庞大的高素质直销队伍,在最短的时间内深入到了成都绝大部分销售终端。此举可谓一箭双雕。一是在短期内让更多的消费者喜爱,可以增强经销商对这个陌生的品牌和陌生的企业的信心。二是使用经过严格培训的直销队伍销售啤酒。可以完整地将“雪花”的服务理念展示出来,让经销商明白,经销的利润应该来自于服务。为了让“雪花”这个时尚的品牌成为消费者日常生活中一个真正的享受,“雪花”又在那个世纪之交的春天,提出了“1999,喝雪花啤酒”的口号,随着这句家喻户晓的广告的广泛传播,“雪花”也飘进了千家万户,成为1999年一个新的流行趋势。经过这两年的市场运作。目前,“雪花”在市场上已经供不应求。为此华润(绵阳)啤酒已将生产规模扩大到年产20万吨,2000年,“雪花啤酒”销售额达到3亿元,税利7000万元,成为新的利税大户;而2001年更表现出了新的增长势头。“雪花”的成功绝非偶然,在这个企业中,有许多的管理经验是十分宝贵的,他们的营销之道,值得学习和借鉴。

本章重点 积极倡导并建立创新思维的经营方式,是保持企业生命力的关键。

请你记住:宁高宁的多元化和专业化的经营理念,给业界带来了一场新的革命和市场冲击波。

第十一章

巧商宋朝弟的创业神话

宋朝弟是创造神话的管理天才,能够把自己的巧思妙想运用到科技营销之中。他推出一个又一个的创意,在中国市场上不断爆出冷门。《学习的革命》在 100 天中发行量突破 500 万册,可以说是他一系列爆破式变革的开始。

巧用“诱饵”名声大振

宋朝弟的不凡之处正在于有勇有谋,善于运用“诱饵”,深知市场行情,该出手时就出手。

白山黑水的哺育使科利华总裁宋朝弟有着东北人特有的大气和果断。在赶往资本市场的途中,这位被称为中国IT界“斯皮尔伯格”的时代骄子,导演了一出又一出的经典好戏。看着他一幕幕大手笔的营销“剧”,就跟看斯皮尔伯格导演的好莱坞大片一样,你看着刺激,却不知道那种眩晕的效果是怎么出来的。

宋朝弟是一个极有口才的人,在被他不断创造出的种种新名词背后,人们能明显感觉到一股股潜藏的暗流。他的每一个策划都像一次豪情万丈的赌博,就好像下围棋,每一手都是“胜负手”。别人看着新鲜但无法模仿,只好带着复杂的心情隔岸揣摩着,科利华到底放的是火还是礼花?

待一场又一场轰轰烈烈的“革命”之后,人们这才发现:宋朝弟实在是会很造势。对这一点,宋朝弟本人从不讳言,他认为,在这个信息爆炸的时代,企业不造势,毋宁死!所以宋朝弟做梦都在造势,他在创办经营科利华的整个过程,造势的念头与策划一个接着一个。宋朝弟的发家史颇富传奇色彩,1991年,宋朝弟在北京清华大学的边上租了两间民房,带着他仅有的600元钱开始了创业生涯。他的第一笔生意是卖复习资料,与别人不同的是他承诺用了满意后再付款,靠着那600元发出去5000封信函,结果订单雪片一样飞来,最后发出去5卡车复习资料。

这次成功只能算做宋朝弟初入商海的一次热身。他的真正意义上的处女秀应该是他的第一次大手笔营销——“卖软件、送电脑”。

1991年,信息技术在中国经过一段时间的酝酿与积淀,已有大幅度扩张的趋势。微机产品也开始在中等学校得到普及,教育信息化市场也在呼唤一个强者的出现。刚刚开始创业的宋朝弟凭其敏锐的直觉作出判断:一个巨大的学校业务管理软件市场正在形成。在一间临时租用的农家小屋里,宋朝弟和他的伙伴们通过半年多的精心磨砺,终于推出了我国教育软件市场的第一个成熟型产品——“校长办公软件系统”。正是在这个产品的带动下,我国教育软件市场步入了自己的第一个繁荣期——有人称之为“校办时代”。自此市场上先后出现了许多种品牌的“校长办公系统”,一时间蔚为壮观。

据宋朝弟回忆说,在1991年他们开发“校长办公系统”之前,曾向北京一所重点中学的校长做过一次市场调查。临走时,校长送给宋朝弟一句话:“创意很好,但没市场。5年后再做吧,不着急。”但宋朝弟还是坚持了下来。其实这位校长说的不无道理,当时,有计算机的学校都很少,更不用说用软件进行学校管理了,如何开拓自己的市场成为宋朝弟的大难题。

当时国内用户根深蒂固地认为软件不值钱,硬件值钱,怎么把这么贵的软件卖出去?宋朝弟动起了脑筋。当时市场上1台个人电脑要卖1万多元,对于大多数家庭甚至企业来讲都是相当昂贵的。“如果电脑能白送……”宋朝弟的眼前灵光一闪,心里已经有了主意。

不久科利华提出“买科利华软件,送电脑”的口号,许多人不相信自己的耳朵,“是真的吗?”那个时候,没有人知道市场营销是什么意思,科利华给所有人都上了一课。

科利华随即举办了一个买软件赠微机的“科利华《校长办公系统》订货会”。所取得的结果,连他们自己也没有想到,订货会上突然来了500多家学校代表排长队提货,最后只能先要有号才行。宋朝弟原来准备的100台机器根本不够,只得组织全体员工一起攒微机。结果3天时间,定价1.8万元的《校长办公系统》卖掉了500套,赚了500万元。

科利华的总经理薛建国说：“很多人都认为软件不值钱，我们就是要用硬件来捍卫软件的价值”。这套软件让科利华迅速实现了原始积累，奠定了科利华在教育软件行业的地位。而这次行动成功的根本，就是大手笔的营销。

在有了一定的资本原始积累，并且在教育软件行业站稳脚跟以后，经过深入的思考，宋朝弟打算做一套价格在 2000 元左右的“科利华电脑家庭教师”软件。公司随即开会讨论，会议整整开了 12 个小时，结果除了宋朝弟所有人都反对。最后，宋朝弟只得对他的副总们说：“我已经想好了，行也行，不行也得行，你们得带着笑脸去干！”这是宋朝弟的领导风格，他认为对的就一定要坚持下来。

与一些发达国家相比，中国的电脑发展与普及要落后一些，尤其当多数家长还未来得及接触并使用电脑时，家庭购买电脑显然不大现实，没有基本载体，相配套的软件市场自然就被封闭起来。当 1994 年“科利华电脑家庭教师”问世时，市场情况便是如此严峻。那么如何寻找突破口呢？如何尽早让家长们认识到教育软件的重要性并享受这一成果，这是科利华给自己提出的重大市场课题。

当时，“科利华电脑家庭教师”（初中版）的市场定价为 2000 元，许多人认为，这个价格消费者肯定接受不了。但宋朝弟不以为然，他不仅相信自己的产品，而且胸中自有市场韬略。在“科利华电脑家庭教师”软件通过了国家教委鉴定后，科利华公司便在北京中学生中间举办了一个声势浩大的“万人测试”活动，此举开创了中国软件测试的先河，成为该年度计算机界 10 大新闻之一。

1994 年 12 月 5 日，在北京中国革命军事博物馆一楼大厅内，500 台崭新的象牙色电脑齐刷刷摆在 1300 平方米宽敞的空间里，身着各色校服的中学生热情洋溢地点缀其间，从孩子们抑制不住的欢呼声、咿哩哇啦地读外语以及敲击键盘的清脆声中，宋朝弟感受到了一种从未有过的激动和兴奋，他预感到中国普及电脑的日子或许不远了。

随着科利华大规模“万人测试”活动的推进，首都近 2 万名中学生上机使用了这套软件，学生们爱不释手。这大大鼓舞了科利华人，几个月

后,科利华不失时机地推出了“科利华家庭电脑教师”(初中版),而宋朝弟则在酝酿着又一次更大的市场活动。

1995年9月23日,科利华再次在中国革命博物馆举行“科利华电脑家庭教师”大型集中展示会,这一次的场面更加火爆,从上午8:30~11:00,竟有5万人涌入,1500平米的展销大厅被洪水一样涌进的人群挤得密不透风,人流多到难以控制的地步。为了确保参观者的人身安全,展销会被迫于中午终止并宣布延期。人们对优秀软件的渴求“热化”了。宋朝弟面带笑容,苦笑着对来访者说:“我悲喜交加,始料未及。”博物馆的工作人员摇摇头说:“这么大的场面,我们从没见过。”

无疑这又是一次成功的策划,它吊足了无数中学生的胃口。然而购买权在家长手里,他们大多数不懂电脑,更不懂软件,多说和深说毫无意义。宋朝弟说了一句最为实惠的话:“考不上大学赔款2000元”。这一招果然很有效。家长们一看来劲了,真有这么好吗?孩子使劲说好,商家宁肯倒赔,这“软件”看来是不能小视了,有的家长一边掏钱一边说,要真能帮孩子考上大学,别说2000,就是2万也值了。

“落榜赔款”的冲击力在于“考大学太难了,一套软件就能让孩子上大学”,科利华会不会为此“血本无归”?

科利华通过调查预计赔款率会低于5%,事实是3%,实付赔款率只有1%多,赔款二三十万元。

事后一盘算,宋朝弟这样解释:这次大手笔,牵动了上万个家庭、波及数十个城市。一月销售2万多套,赢利1800万。当初反对他的副总们彻底服了,而宋朝弟本人也由此一举成名,他的名字第一次被千家万户所熟知。

不断升级,收益可观

宋朝弟能够掌握住市场的火候,深知如何才能添柴加温,而又恰到好处,不断升级,使利益最大化。

中国自古就有酒香不怕巷子深之说,餐厅经营似乎不需要什么现代

化,一来对于小餐厅是根本投资不起,二来餐厅的经营者又都是些私营老板,绝不愿意花这个钱,反正千百年来就是那样挣钱的。然而从1997年宋朝弟开始掂量这个市场以后,就迅速地在整个餐饮行业“刮”起了一股强劲的电脑旋风。据报载,在短短的20天时间里,就有500多套“科利华餐饮管理系统”武装了京城地区的大餐厅,而在日营业额超过5000元的中高档餐厅中,就有1/4武装上了这套管理系统。显然,高新技术的普及应用给传统的古老行业带来了一场划时代意义的革命。

1996年夏天,科利华兼并了晓军电脑公司,准备开发行业管理软件,首先进军餐饮业。第一目标锁定在北京地区。北京有4万家餐饮企业,每天营业额超过2万元的有5000多家。从这些数字中宋朝弟敏锐地感觉到这是一个大市场,但根据过去的经验,软件业进军餐饮,无不铩羽而归。为什么?餐饮业不需要花几万块钱去买电脑,这已经成为一种思维定式。但宋朝弟不相信这种定式。

“科利华餐饮管理系统”开发出来,拿到餐饮界一试,非常实用,但设备加软件一共要5.8万元,谁买?为了摸清用户的想法,宋朝弟等人很长一段时间每天晚上都到酒楼吃饭。吃完饭,将酒楼老板叫上来,问酒楼管理有没有问题?老板回答:有。“科利华餐饮管理系统”好不好?老板回答:好。5.8万元一套买不买?酒楼老板不吱声了。宋朝弟开始让步,半价要不要?半价不要。不要钱,先拿回去用,觉得好再付款行不行?餐厅老板还是不愿意拿。

回来后,宋朝弟发动大家想招数。招数有了,藏在观念后面。老板们不是不愿意花钱置电脑吗?钱对于餐厅老板可能还舍不得,用餐券换电脑如何?老板们一算挺合算:酒楼老板最清楚餐券的价值是以成本服务来计算的,5.8万元的餐券即意味着已经实现了5.8万元的营业额,还能得到一套计算机餐饮服务系统,多合算呀。况且5.8万元的餐券交给你,要多长时间才用得完?这不明摆着用科利华的钱做自己的排场吗?所以,尽管“科利华餐饮管理系统”配微机一套要价5.8万元,餐饮老板欣然接受了。

酒楼老板最不怕的就是有人来吃饭,科利华帮助酒楼卖餐券,给酒楼

拉来了客人,这些客人都有可能成为回头客,这等于在给酒楼开源。而且,科利华还会打广告宣传酒楼。

三个星期,科利华卖出了500多套餐饮系统,占领北京餐饮企业1/4的市场,赢利3000多万元餐券。

3000万餐券捏在手中,宋朝弟再次发动大家出主意。软件公司卖餐券听起来很滑稽,但无论如何餐券比电脑软件好卖多了。科利华推出一个政策:餐券可以按80%的价格转让,然后拿出500万元举办“让用户满意”大抽奖活动。餐饮消费无论个人还是企业都是一个很大的必须的支出。如此美事送上门来,3000万餐券迅速脱手。一算账,不论餐饮企业还是消费者都得到了实惠,科利华更是大赢家,此举是典型的双赢乃至多赢的战术。

更可观的是,这些大公司又成了科利华其他软件产品的潜在客户。

宋朝弟演绎的这段经典被后人传为佳话,观念挣钱,一个好的销售政策就可决定市场的成败。事隔几年,那些餐厅的经营者对这段往事记忆犹新。如今,科利华作为餐饮信息化领域的黑马,现在已经牢牢地占领了这个市场,餐饮老板流传的一句话就是:买餐饮管理系统就要买科利华的。

一本书从来没有这样的命运。科利华公司出资430万元买下这本书5年的出版权,然后打算投资1亿元向全国推广,销售目标是1000万册,这些书排起来可以从北京一直排到广州。出版界中大多数人都不相信这个天文数字会实现。

著名导演谢晋得知这本书后,打破终身不拍广告的誓言,以75岁的高龄,免费为这本书拍摄电视广告,并且表示,这次涉足广告业是他从事文艺事业以来第一次也是最后一次。

30个城市的书店和50个城市的图书批发商同时接纳这本书,在发行第一天,销售25万多册,创造一天商业性营销的最高纪录。

这本书专门拥有一家研究中心,集教育专家40余人,收集资料上千万字。互联网上还专门为这本书设立了网站。

一本书真的从来没有这样的荣耀和辉煌。它在学习、教育和营销等

几个领域卷起震撼人心的旋风,这本书叫《学习的革命》。

可以说,正是这本书彻底改变了科利华,它使得科利华得到了除上市之外真正意义上的 Go Public。“学习的革命”不属于科利华,但很多人是因为“学习的革命”才认识了科利华。人们提到科利华总要说“学习的革命”,说到“学习的革命”又总要提到宋朝弟。

1998年,当科利华公司决定向三联书店购买这本书的版权时,这本书已在短短的一年时间内连印9次20多万册。但科利华公司还是果断开创了中国图书领域先河,企业参与图书的宣传、推广。

而当科利华决定《学习的革命》要营销1000万册时,出版界震惊了。一位出版社负责人称,除了《毛选》、《邓选》这些政治类图书总发行量较大外,一般印量超过100万的书就很少了。三联书店的负责人疑虑地跟宋朝弟商量,能不能分多几次印刷,万一滞销,也不至于积压仓储。宋朝弟却不动摇。

紧接着,科利华斥1亿元巨资推广热卖《学习的革命》:在电视、各地晚报、日报刊登广告,花了1500万;在全国30个城市组织大型展览和订货会,花了1200万;几百吨纸又花了1400万;印装费需近5000万元。

业内人士说:扯淡!宋朝弟是异想天开。许多书商始终算不明白这笔账,行家估计《学习的革命》这本书的利润是每本10元,即使1000万册一本不剩全部售罄,也只能收回1亿元的营销收入费用。科利华如此唱大戏,难道做的是亏本买卖?

显然,科利华“醉翁之意不在酒”,宋朝弟说,“科利华将被中国记住”,这是由衷之言。实际上,他是在做一个超级广告,目的达到了。宋朝弟认为,教育软件作为工具的推广,已经到了一定阶段,需要来推广一种观念,为教育软件培育市场。最重要的第一步,即首发《学习的革命》一书,是非常有意义的。

事实表明,宋朝弟用他的“直觉”实现了中国出版市场前所未闻的轰动:从1998年10月12日开始的100天内,《学习的革命》一书发行到500万册,最终发行850万册。这意味着至少有相同数量的中国家庭,积极响应了他的号召,希望自己在新时代到来的时候,不会落伍。

“学习的革命”在中国还没发生,但宋朝弟发动的这场“图书行销的革命”,却毫无疑问是科利华集团和他本人的巅峰之作。科利华公司高密度、轰炸式的炒作一本书,可谓“一石四鸟”,不仅从《学习的革命》中获得了可观的收益,而且大大提高了公司的知名度,提高了公司无形资产的价值。

在中央电视台黄金时段的广告中,人们对著名导演谢晋老先生的话早已耳熟能详:“读这本书,能帮助我们改变孩子的一生”。这本书是否能改变孩子的一生,笔者不敢妄加推论,但它确实改变了科利华公司、阿城钢铁的一生。

1999年4月16日,科利华动用了1.34亿资产控股28%,成为阿城钢铁的最大股东,科利华付3400万元现金,余下的用科利华的“壳”和“股权”顶替。阿城钢铁购买科利华持有的晓军公司的80%股权,及“CSC电话家庭教师”初中版著作权共作价1亿元,阿城钢铁又拥有其持有者阿钢集团的债权1亿元。这样,约1亿元的金额在阿城钢铁、阿钢集团和科利华之间形成两两互为债权债务人的三角债务关系,如果三方都同时清偿这笔款项,则该款项在三方之间同时抵消。

当时业界对科利华重组阿城钢铁的评价非常之高谓之当时“中国最成功的民营企业重组”。一位股民则在网上评论说:“这真是一种全新的、中国股市从来不曾有过的炒作方法,与其说是‘学习的革命’,不如说是‘炒股的革命’,说到底是‘赚钱的革命’。”

当宋朝弟率领着他的科利华大步向前走的时候,美国《福布斯》杂志给他算了一笔账,此时的宋朝弟已身价2.7亿美金,位居中国大陆首富第10名。

出手不凡,做大做强

其实,出手不凡正在于观念的不同。尤其,对于巧商宋朝弟来说,更是如此。他十分重视理论联系实际,不断进行指导理论的创新,决不因循守旧、固步自封。

科利华创造了什么？宋朝弟又凭什么把自己的影响弥漫到他所接触到的很多领域？科利华又如何成为“中国软件市场的决定性力量之一”？

有人说，科利华有足够多的想法，科利华还有足够多的有新想法的人才，宋朝弟有足够多的个人魅力，……这一切都是科利华成功的重要因素，但使科利华真正拥有影响力的，同时也使科利华以跳跃式发展的正是科利华灵魂人物宋朝弟所提倡的“量子理论”。宋朝弟自己也认为，如果理解了“量子理论”，也就理解了科利华。能够深刻理解量子理论，你就找到了信息时代成功的钥匙。

宋朝弟所提倡的“量子理论”，实际上是他把先进的观念和思想结合企业发展实际形成科利华独特的经营管理理念。宋朝弟认为，在牛顿的世界观中，世界是渐进的、连续的、物质的和可预测的；而在量子体系下，事物的发展是不连续的、跳跃的、波动的和不可预测的。

宋朝弟的这个借用了现代物理学“量子”概念的理论，其核心是当事物高速运动时就会出现测不准、跳跃、非线性因果关系等量子运动的规律。

1997年，当宋朝弟向外界宣讲他的量子理论时，许多人似懂非懂、将信将疑。这其中既有现代物理学知识的障碍，更有认识观念上的不认同。

当科利华按照量子理论进行企业运作时，许多人看不懂了，这其中包括中关村的业界中人。“看，科利华又在跳了。”“量子理论的红旗能扛多久？”这样的感叹和疑问在科利华推广《学习的革命》时达到了顶峰。

但是，当科利华在一年的时间内成功上市后，许多人才又重新看到理论对指导实践的重要性。

宋朝弟曾经说他一定要使科利华成为一个有理论指导的企业，这个理论就是量子理论。他不仅将量子理论作为科利华的企业理念，而且在公司的运作中，科利华的决策者都成了量子理论最忠实的实践者。强大而先进的理论根基，让科利华占了大便宜。它没有短视，也避免了盲动。科利华可以冒险但绝不是撞大运式地赚钱。

有业内人士感慨，宋朝弟的行为当时看不懂，两年后全明白。其实，谁能比谁傻多少，差距就在理论上。

一位在公司工作多年的骨干人员说,宋朝弟最让人佩服之处是,他一出道就是总裁,没有任何的拜师学艺的过程。宋朝弟的成长过程证明了他和他所提倡的量子理论一样具有跳跃性。

没有从师傅那里学到秘笈的宋朝弟,只好从自己学了多年的物理学里寻找灵感和观念。宋朝弟介绍了他的量子理论形成的过程:“我在科大学物理,大学教物理,又在清华学物理。所以建立物理的人生观和世界观是自然而然的事。除物理以外,我没有别的工具,我只能用物理学来研究这个世界,用物理学的思想方法来研究我们的企业、市场和我们这个行业。”

宋朝弟认为,自己身上既有物理学要求的投入和严谨的作风,又有物理学要求的创新精神。“所有伟大的物理学家,都是敢说‘不’的物理学家。我是一个非常敢想、有点反叛精神的人,但我也是一个非常细心的人。我敢想很远的事情,很大的事情,很没影的事情,但是我在做一个具体事情的时候,我也能做得很细,能感受到任何一个细节。”

宋朝弟的日常工作也遵循着量子力学的不连续性。“我非常不规范,没有‘8点半’的概念,也可能一天不来上班。我每天花很多时间看电视、看报纸、看杂志、看书,拿着笔做笔记。这是我的工作,也是我的业余生活。好的灵感多数是在凝神看电视和半梦半醒之间产生的。”宋朝弟坚决不让日常的事务性工作破坏了他能产生灵感的自然状态。宋朝弟要求自己时刻保持敏锐的目光,像一个猎人一样随时随地捕捉周围出现的一切机会。

宋朝弟对社会、对人生持积极的态度。“我不认为什么事情不行,我很少说‘不’,我都是往上说,我都是升调。别人认为某个产品大投入地推向市场收不回来钱,我说没问题。别人怀疑自己被骗,我说没有人骗你。别人感觉到有人在说他坏话,我说没人说你坏话。我愿意正面思维,不愿意反面思维。我不怀疑社会,怀疑别人,怀疑前途。”

宋朝弟特别看不起遇事犹豫不决的人。“有些做软件的公司不是没钱,老是等着看,看什么呀,其实有些东西是只能感受到的,干吗一定要看得那么明白?”宋朝弟600元起家,第一年挣了5万块钱,第二年拿这5万

元 ,挣了 50 万 ;第三年 ,拿这 50 万元全部投入挣了 500 万 ;第四年 ,拿这 500 万全部投入 ,挣了 1500 万元。

本章重点 :如果理解了“量子理论”也就理解了科利华。
请你记住 宋朝弟是不折不扣的营销大师。

第十二章

巧商翟美卿的美丽人生

翟美卿 23 岁就挣到 100 万 ,是她以柔克刚的成功范例。她觉得力量的对比正在于巧用商机 ,并且能在对方中学到成功的经验。

巧用商机克服困难

翟美卿的美丽人生 ,其实是奋斗的人生。面对困难 ,她从不退缩 ,并总能寻找到迎刃而解的突破口。

翟美卿 ,一个以商贸建设、住宅房地产和家居流通业为三大支柱产业 ,以金融业为后盾的跨行业、跨地区和跨国经营的大型企业集团的领军人物 ,其影响力不仅仅是因为拥有几十亿的身价 ,重要的是她是一个女人 ,她完成了由普通职员到“家私皇后”的跨越。

中学毕业后的翟美卿没有如愿地实现从军的梦想 ,而是进了中旅一家单位做厨房里的杂工。当时翟美卿每天的工作就是洗菜洗碗的粗活 ,但翟美卿天生不服输的性格注定了这不是她最终的生活。于是年仅 21 岁的翟美卿放弃了“铁饭碗” ,踏上了艰辛的创业之路。

创业的故事里总是这样回忆着翟美卿曾经的艰辛 :揣着一张北京地图 ,翟美卿起早摸黑、迎寒送暑 ,跑大街、穿小巷 ,几乎跑遍了北京及近郊的一百多家家具店。翟美卿以惊人的毅力一次次上门 ,一家家宣传 ,一遍遍耐心说服 ,终于使这些家具店愿意销售她发运过来的广东货。

然而企业家的成功故事里总是不乏赚钱的乐趣 ,翟美卿也不例外。经过两年的拼搏 ,23 岁的翟美卿挖到了经商以来的“第一桶金” ,拥有了人生的第一个 100 万。

我们不难想像 ,就上个世纪 80 年代来说 ,100 万意味着什么 ? 其实就算是在今天 ,100 万也决不是一个小数目。因此 ,用事业有成来形容翟

美卿当时的成功一点也不算夸大。但具有超前意识的翟美卿却时刻在寻找拓展的商机。当她看到从广东运来的沙发、床垫销路很好时,投资办厂,创一个自己的名牌的念头使翟美卿无比的兴奋。她先是在广州办了一家沙发厂,产品销往北京,初战告捷后,翟美卿又在北京丰台区创办了专门生产床垫的“美满”家具厂。

如果这个时候收手,对于一个女人来说也算是风光八面的了,但翟美卿此时心里所想的却是如何扩大经营。1990年底,翟美卿与丈夫联手在深圳创立第一座“金海马家具商场”,后又创办“香江金海马集团”。在前后不到两年的时间将家具商场扩展到8家,基本占据了深圳的家具市场,并成功地首创国内家具仓储式销售模式。自1992年起,翟美卿把发展的眼光投向了广州、上海、天津、武汉等全国各大城市,并以3个月的最快速度创办4家上海前所未有的仓储式销售大型商场。

翟美卿经商10余载,从一无所有到拥有几十亿资产;从普通职员到大型企业集团总经理。而且翟美卿的“香江金海马集团”能在短短8年中迅速崛起,雄踞全国家具行业之首,并综合发展成为一家全国性的横跨家具经营、房地产开发、高科技、金融投资等多产业领域,集工商贸一体化的综合商社式经营的大型企业集团,业务发展到香港、加拿大、泰国等地。所有这些都不是偶然,更不是运气。

企业家是天生的,这一结论不是在谈人的宿命,3岁看大的说法也不是在渲染一种神秘的东西。这只是一种大胆的预言,因为是否具备某种精神在儿时就会有所体现。翟美卿如今在商场中所表现出的种种性格在她小时候就能看到一些影子。翟美卿小时候就个性独立,当时父母把翟美卿送进了全托的幼儿园,一周时间的绝大部分是在学校里度过的,这种很少回家的生活状态一直持续到她上小学。由于成绩很好,翟美卿的性格里有着逞强的因素,翟美卿小时候因为很喜欢做算术题,就经常追着父母要题做,这与大多数儿童相比是一种少见的行为模式。在翟美卿学会了一些知识之后便开始教左邻右舍的小朋友,这是一种领导的欲望和分享的精神所导致的性格,因而当今天回忆起儿时的点滴时,翟美卿说自己的第一个理想应该是做教师。

成功者不但需要勤奋,也需要一定的资质。天资聪慧的翟美卿6岁时就会下象棋,这在同龄人当中也是一个奇迹。聪明总会带有几分淘气,翟美卿也不例外,儿时的翟美卿从来就不是一个弱小可欺、百依百顺的乖乖女。相反,翟美卿从小就养成了一种好打抱不平的侠义性格。翟美卿记得自己还在幼儿园的时候,有一个小男孩很霸道,坐滑梯别人都要让着他,而翟美卿不但对此不服气,还跑上去将那个男孩子一把推开。于是这也成了翟美卿第一次打架的经历。

翟美卿说自己小时候从来就不怕那些淘气的孩子,这也使得翟美卿的童年一直战事频频,很不安宁,“有时我一人可以和几个人打架,打不赢也不服输,还会上前去打,直到别人怕我,直到打赢为止。”

就算再顽皮淘气也掩盖不住翟美卿一颗女孩子的心,在回忆往事当中,翟美卿坦言自己具有很宽容的心,能包容别人,体谅别人。“我有一个失去父亲的女伴,有一次,那个女伴向别人夸海口,吹嘘自己的家庭,我在一旁听了却默不作声,因为我体谅女伴内心的自卑和痛苦,于是没有揭穿女伴的谎言。”

毋庸置疑,很多人都会有像翟美卿一样的经历,问题是只有当爱迪生成了发明家之后,他儿时的趣事才会被人所提起。翟美卿就是一个成功的人,她之所以能够成功是因为它有成功的野心,而且会一直朝着自己的理想前进。

因此朋友们对翟美卿的评价是自信、好强、善于学习,而翟美卿也认为这一评价比较贴近自己的性格。“自信一定是有的,否则我也不会大学不上,跑去做生意;好强肯定也有,否则金海马不会有今天;学习能力强我也不否认,虽然我没有上过大学,但我的管理技巧与才能我相信不比那些上过大学的人差,甚至要强。”翟美卿对自己很有信心。

在艰苦创业中,始终拥有一个美丽的梦想

翟美卿的工作是一步步做起来的。她曾在单位厨房干过杂工,在“工作志愿”一栏里总是填上“服从领导”分配。她是一个非常具有韧性力的

小女子。

但天性好强的翟美卿并不安于这样的现状,觉得这样的日子不应该是自己的终生所倚,而当1984年翟美卿高中毕业走出学校的大门时,广州的个体私营经济已经开始起步,于是翟美卿也产生了发财的冲动。

一个刚出校门初涉社会的女孩子怎么会有这样的想法,这还得从翟美卿读书时的情形说起。“我虽然在中学时也当过学习委员,可那时我是有一点任性,从不管别人会怎么想,总是照自己想的去做,常逃体育课,但数学成绩很好。这种性格和偏向,后来都与我做生意有关系。”当时翟美卿高中毕业后,同学当中已有不少人做个体户,而且翟美卿的同桌也成了个体户。

“我常去串门,看到他们一家生意繁忙兴旺,而且买了摩托车,有些羡慕,也很有兴趣,就问这问哪,也帮忙搬搬货,有意无意中也就懂了些门道。记得有一次,我和妈妈一起逛服装市场,我就说我想有钱,想要当老板。妈妈可不赞同,她希望我在她退休后顶替她去糖烟酒商店当售货员,我可不愿意。”此时的翟美卿心里已经产生了经商的念头。

不能再浪费时间了,翟美卿心里这样告诫自己,这就像比尔·盖茨当年放弃学业时所想得一样。翟美卿“心动不如行动”,于是,在邻居的启发下,她向妈妈借了2000元钱,开始尝试着做一点服装生意。翟美卿记得当时雄心勃勃地对家里人说,自己在几年之内就要赚到100万。“当时家里没有人相信,一个小姑娘张口要赚100万,就连我自己也没有绝对的把握。但这是我人生第一个宏伟的目标,我下定决心,不论吃多大的苦都要朝这个目标去奋斗。老天不负有心人,就在我21岁那年,终于实现了自己人生的第一个梦想,赚到了第一个100万。”

尽管翟美卿做服装生意几乎没赚到什么钱,但这毕竟迈出了翟美卿下海经商的人生第一步。当时翟美卿卖服装一个月能挣上几千元,可她并不满足现状。1985年,翟美卿看到广东顺德等地生产的沙发、板式家具在北方很热销,于是翟美卿又开始转行做家具,把家具从广州运到北方,赚上百分之十几的差价,当翟美卿第一次赚到了3万块钱的时候,她欣喜若狂,带着母亲去北京旅游。

刚开始时翟美卿把家具从广州运到北京去卖,后来,规模日益扩大,翟美卿又在北京开工厂自己制作家具和床垫出售。在做家具买卖当中,翟美卿上学时的数学特长帮了她的大忙,“我的数学好,对每张床垫需要的材料了然于心,每个月底盘点仓库出入货,没有人骗得了我。那时,我几乎是得心应手。”

天下没有免费的午餐,翟美卿的经商生涯也没有想像中那般一帆风顺,在如今功成名就时回想当时创业的艰辛,翟美卿的评价只有短短的几个字,“很艰苦,可我能捱”。

许多人都很羡慕翟美卿在21岁那一年就赚到人生的第一个100万。然而,谈起这个话题,翟美卿坦言,现在想起来,那时最大的感受就是一个苦字。翟美卿在北京的日子,住的是5元钱一张床的地下室招待所,有一次,翟美卿终于住进了一个独立的房间,原来那是一间没有窗子的房间,臭味很大。吃饭就更是简单和随便,北京的炸酱面、大馒头和烤白薯对于这个南方姑娘来说都是不错的伙食,一天几角钱吃食堂让她心满意足了。

翟美卿还记得1985年在北京做生意时,即便在元旦、春节期间,自己也不得不从广州把床垫运到北京来卖,“当时气温有时是零下20度,我要在清晨5时就冒着刺骨的寒风,坐公共汽车赶到郊外的货运站。卸货装车后,我高高地坐在放了8张床垫的三轮车顶,领着车队,一路颠簸地到市区各商场送货”。后来翟美卿在北京办工厂时为了节约成本,自己就扎营在厂房的一个角落里,屋里没有洗手间,没有家的设施,刚开始时她就只好在地上铺床垫睡觉,“后来花几百元买了些旧的桌椅和柜子,最贵的一件才150元,我不舍得花钱买新的。”

但所有这些苦都没有白吃,很快翟美卿就体味到了成功的喜悦,夜以继日地艰苦拼搏使她21岁时便成了百万富翁。

在早期的财富积累过程中,翟美卿是孤独的,而丈夫刘志强的出现则给她的二次创业增加了一个好伴侣。他们的结合堪称中国企业家创业史上的一段良缘,甚至有文章称“她与她的先生刘志强从偶遇到结成战斗情谊到最终步入婚礼殿堂,几乎可以写入21世纪杰出女性的样板教

科书。”

结婚生子是女人一生中的大事，翟美卿也没有错过这样的机会，据说翟美卿是利用在南粤休整之机找到了她现在的丈夫，二人结为伉俪后便大力在南方发展事业。从1990年到1992年3年之间，夫妻俩在深圳相继开设9家大型的家具商场，无论是数量、营业额都雄居深圳同行之首。1993年仅用了3个月时间，他们又在羊城一口气开设了4家营业面积超过1万平方米的家具城，成了广州家具销售的老大。1994年，翟美卿又打入上海，一举开设了4家大型家具商场，一时震动了上海滩的同行。

事实上，翟美卿女强人的外表下所藏着的实际上是一颗传统的心。当有记者问翟美卿“妻子”、“总裁”、“十佳女杰”3个称呼中中意哪一个时，翟美卿不假思索的答案是“妻子”，而且如今早已家财上亿的翟美卿一直还戴着结婚时300元买的结婚戒指。

但翟美卿并不“恋家”，也没有被家庭和感情所累。“年轻女性的婚姻是一道关。要自强不息，就不能把婚姻、家庭仅仅当成避风港和安乐窝，沉湎于小家庭，不思进取。我于1990年和我先生刘志强结婚，他是一位很有经商才略的人。婚后，我们志同道合，共同创业，优势互补，事业得到了更大的发展。”翟美卿如是说。

事实也的确如此，翟美卿婚后的事业之路越走越宽阔。夫妇俩先是在深圳宝安开家具店，1992年时，夫妻俩又把店开到广州，生意面也越来越宽。但夫妻店总难免吵架闹矛盾的时候，很多决策问题也总有不一致的时候。对此，翟美卿认为自己处理得很好，觉得自己和丈夫是各有特点。“他说话不多，做事、想事专注，会全身心地去做一件事，成功率很高。而女人就爱做梦，我总设计自己以后5年做什么、10年做什么，一直想到30年后。但我也是为一个梦想变成现实，一步步地去做。其实，我觉得他也是有梦想的，只是男人不爱说，而女人喜欢说破而已。但我认为在生意场上，利益最重要，对手不会因为面对女人就手软，市场也绝不会对女人开恩。”

正因为如此，夫妻俩在企业分工明确，丈夫有经营才略，善于开拓经

营,而翟美卿自己就全盘统筹平衡,内部管理。翟美卿说这就如同丈夫当冲锋陷阵的大将,自己就是供应粮草的后勤,缺了谁都得不到胜利。“也有不少企业发展大计是我提出的,但我们往往是不谋而合,有时我也要说服他接受我的想法。”

尽管翟美卿在企业管理上还算是得心应手,而且自己也有善于计算的管理功夫,但翟美卿还是感到自己有所不足,于是翟美卿抽时间读了不少管理方面的书籍,“一个星期可以读完一本,还在中山大学修完了企业管理研究生课程。1999年又专门放下工作,到美国读了一年EMBA。我明白现代科学知识和管理方法对企业未来的必要性。”

夫妻俩的携手使翟美卿所经营的香江集团日益壮大,在家居流通领域,香江集团属下的金海马集团的连锁店已近300家,销售网络遍布全国六大区域。但夫妇俩已不满足于在家私领域称雄,而是将眼界扩展到金融、商贸市场、房地产等领域。于是,香江集团参股广发银行和广发证券,并成为大股东,成为我国第一家进入由国家控股的股份制商业银行的私营企业;在商贸物流领域,香江集团在江西、安徽、山东、河南、沈阳等地开发建设大型现代化“物流港”和大型商贸市场,成功探索出与“光彩事业”结合的新模式。在房地产领域,在广州等地成功开发了星河湾、锦绣香江、香江花园等项目。可以毫不夸张地说,翟美卿的事业没有终点。

付出是生命与爱的最高意义

翟美卿的美正在于“巧”,但更在于不断的付出。她在商机面前始终保持敏锐的心,但遇到了值得同情的人时,她总是施与援手。

翟美卿记得那是一个月黑风高的夜晚,3个歹徒闯进了翟美卿的工厂宿舍,并持刀闯进了她的睡房。当时歹徒们用死亡威胁翟美卿打开保险柜,翟美卿大声呼喊,奋起搏斗。歹徒的尖刀捅进了她的嘴里,刀尖刺破了皮肤从左脸部穿了出来,满身是血的翟美卿进行了不屈不挠地反抗,邻居闻声赶来时,翟美卿已经倒在了血泊之中。事后在翟美卿的脸上、嘴

巴下留下了几处伤疤,仅左脸的刀伤就缝了17针,至今翟美卿的左脸部和右眉心处还留有伤疤。

这是一段翟美卿很不情愿回忆的往事,昔日的刀光血影如今已随风而去。据翟美卿回忆,当时的保险柜里有七八万元的现金,这在当时绝对是一个天文数字,但翟美卿说自己所奋勇护卫的并不是金钱,而是人格的尊严和正义。

这就是敢于向命运和邪恶势力挑战的翟美卿,这也是翟美卿从小所养成的性格,在生命遇到威胁时,翟美卿坚毅的性格驱使她顽强地同歹徒搏斗,这样的行为对于一个弱女子来说也许并不是最佳的选择,“但当时已经没有时间去害怕。”

翟美卿的理想就是能早日建立一个慈善基金会,让更多的贫困残疾人士感受到香江集团的恩泽,感受到社会的温暖。翟美卿说自己的一切都是这个社会所给予的,而自己所能做的就是回馈社会。

“有些人对我们不停步的创业、不断自找苦吃不理解,以为我们是贪得无厌,赚了钱还想赚大钱。其实,这是误解。钱是为人服务的。我们的一生用得多少呢?个人富裕了,企业发展了,我们理应为国家解难,为社会分忧。”

翟美卿是一位社会慈善活动的热心参与者。下岗再就业与失学儿童是翟美卿最愿意涉足的两个领域。

多年来,香江集团捐建学校近百所,资助大中小學生8000多名,解决了1万多名下岗职工再就业,多次慷慨捐助救灾物资,累计向社会捐献的资金达2亿元人民币。为此,翟美卿荣获“中国十大女杰”、“中国儿童慈善家”等称号,并获得“广东省五四青年奖章”。

1992年以来,翟美卿先后以个人、集团等名义向教育文化、妇女儿童及社会公益事业捐资贡献达6000万元之巨。1998年初夏,在全国妇联为翟美卿举办以个人名义向中国儿童少年基金会捐献100万元人民币的捐赠仪式上,翟美卿曾以深情的话语和真挚的情感感动着在场的每一个人的心灵:“我原是一个普通的南方姑娘,是党的改革开放政策和邓小平理论的指引,给了我事业发展的最佳机遇,使我能够在艰苦创业的拼搏中

成长为一名具有一定实力的私营企业家 ,拥有近百家企业和 1 万多员工的大型企业集团。我之所以能有今天 ,都是党的政策好 ,是政府支持、社会支持的结果。因此 ,多年来 ,我的信念就是要发展实业 ,回报社会 ,报效祖国。”

是不是翟美卿对钱已没什么欲望了 ,或者说钱挣到一定份上就真的是一个数字游戏了。对此 ,翟美卿认为自己个人该有的都有了 ,“到了这个阶段 ,如果还是想着为自己赚钱去奔波 ,那是脑子有病。算我能再活 50 年吧 ,人生的句号其实也就是一个零 ,那我个人还能花费多少呢 ? 所以 ,我现在更大的成就是来自对社会的贡献。近几年 ,我们对社会的捐赠越来越多 ,也似乎是上了瘾 ,这就要求企业本身赚更多的钱 ,才能为社会作更大的贡献。到目前为止 ,我们企业捐赠给社会各项事业的金额已经超过 2 亿元。”

在翟美卿看来 ,每个人都有自己的追求。而翟美卿的追求就是体现自己的价值 ,为社会作点贡献。“一个人富有的表现 ,不是摆阔摆出来的 ,而是心态示出思想的富有。把钱用来帮助别人 ,觉得自己很开心。”翟美卿从 1995 年起就开始想着赚钱后怎么用 ,心里头于是就有了设立一个 2 亿元的慈善基金会的梦想。但几年过去之后 ,翟美卿又把自己梦想中的基金会规模扩大到了 10 亿元。

翟美卿之所以会这么做 ,就是希望能树立一个典范 ,能够影响一大片。而翟美卿首先能做的就是先教育影响自己的儿子。有一次翟美卿给英德市石灰岩地区捐助一个学校 ,剪彩那天翟美卿故意带上了自己才 6 岁的儿子 ,其目的便是想让儿子了解贫困地区的孩子怎么生活。“当时我儿子感触很深 ,觉得将来自己有能力也要帮助有困难的人。他现在 12 岁了 ,我很注重对他品格方面的教育 ,灌输一些道德观念 ,因为学校主要是负责他学习的教育 ,但他首先要学会做人 ,因为责任感和善良的心地 ,就是无形的资产。”翟美卿就是这样做的。

有人说 ,做人难 ,做成功的人更难 ,而要做一个成功的女人更是难上加难。在生意场上风光八面的翟美卿并不这样认为 ,相反 ,翟美卿在做生意当中从来没有意识到自己是一个女人 ,而且翟美卿的朋友和竞争对手

也从来没有特意地关注过翟美卿的性别。翟美卿说只是一直把自己视为一个人,“是商人的人,而不是女人。”

“事实上,生意场上利益最重要,并不会有人因为你是一个女人而放松利益上的考虑,因为大家都是商人。”翟美卿甚至不认为作为女人经商会有什么不便之处,只是有些事情由女人来做不太方便罢了。“比如我不能和同事们一起去爬山,我的身体吃不消。我不能随便邀请一个男人吃饭,人家会觉得有问题。”

虽然生意场上最讲究的是利益,但在翟美卿看来,成功的标准又绝不是由财富和地位来决定的。“人来到这个世界上,才能要发挥到最大,不仅如此,思想境界和个人修养也应越来越完美。个人赚钱当然重要,我就是为赚钱才做生意,赚钱越多,对社会、对他人回馈就越来越多,内在品德得以提升,最终获得成功才算完美。单一方面的成功不叫真正的成功。假如现在对我以前作评判,我算是有一点小小的成功,但将来呢,谁也说不上,至于最终我算不算一名成功人士,那要等我离开这个世界才能评断,不过那太远了,我都没想过。”

不管翟美卿如何的和善,翟美卿心底里是一个很有野心的女人,虽然她并没有想过自己算不算成功人士,但成功人生绝对是翟美卿的一个目标。当初翟美卿选择家具业时就并不是因为自己喜欢才做,而是“喜欢管理人的感觉。”

在经过多年的商海沉浮之后,翟美卿认为女人只有野心是远远不够的,“有机会一定要把握,一定要争取,要不断学习。很多人能想到未必能做到,能做到未必能坚持做到。我成功是因为我能够坚持。”这便是翟美卿的成功之道。

作为一个女人,翟美卿也会有情绪低落的时候,也会有脆弱的时候,好在翟美卿总是能泰然处之,翟美卿处理情绪低潮的方法很简单,首先是心态,“低潮谁都会有”便是翟美卿对待这一问题的最基本态度,其次是寻找一种最适合自己的减压方式,翟美卿就觉得定期上一些短期培训课是一种很好的休闲。最后是翟美卿平时很注意分析与思考自己。“可能女人天生善于平衡,我常常自己坐下来,一个人静静地思考,怀疑一下自

己。自省常常能让我找到平衡感。这种自省通常每礼拜都会有一次 ,我每天都写日记。这让我更清醒、更充实。”

本章重点：“事实上 ,生意场上利益最重要 ,并不会有人因为你是一个女人而放松利益上的考虑 ,因为大家都是商人。”

请你记住 :很多人能想到未必能做到 ,能做到未必能坚持做到底。

第十三章

巧商陆致成的经营之道

陆致成并不总是以利为先,而他还要考虑企业的长远利益。他的“巧”体现在在斤斤计较的日常工作之中,又能比别人站得高、看得远,用实践推进中国高校的科研成果产业化。

斤斤计较与战略眼光并不矛盾

陆致成的斤斤计较,正是从小处入手,展现了一种细致、认真和严谨的工作作风。但他又站得高、看得远,体现了他的战略眼光。

“同方”二字源于《礼记·礼行》。书中有“儒有合志同方”句,乃“道义”之意。清华园最早的建筑同方部,历史上曾作为每年8月27日祭奠孔子的地方,其意为“志同道合者相聚的地方”,也曾是清华园内贤能之士聚会之地。而陆致成就是从这里走出来的文革后第一批硕士学位获得者。

1973年他被推荐到清华大学空调专业学习,毕业后留校任教。为了把科研成果推广运用,1989年陆总和一批同事创办了清华大学人工环境工程有限公司,8年后,这家公司并入清华同方,并成为同方产业的主力军。现在,清华同方已发展为拥有员工2500人,2001年度销售收入50亿元、利润总额4亿元、总资产60亿元的公司,为全国800家上市公司之一。虽然已经取得了很大的成绩,但陆总的心态并没有改变,他的人生目标就像清华校训一样“自强不息,厚德载物”。

陆致成办事的准则是努力把一件事干好而不必过多地考虑其结果。

他说:“我更喜欢做实事,玩虚的不行。”从小就喜欢自己动手制作模型飞机的陆致成,33岁研究生毕业成为清华大学的教师后,就参与了城市大型集中供热网电脑控制作用等项目的研究。这个实用性很强的项目后来获国家科技进步二等奖。在中国的大学校园里,许多科研成果由于机制、资金等种种原因,很难在实际中广泛应用。深感于此的陆致成在

40岁那年毅然“下海”。他一直认为这是一个非常自然的过程：“作为一个技术成果的研究者，当然希望自己的成果能够在更多的地方得到应用，也因此投身到技术成果转化这项事业中。”

为着“转化”这一基本目的，陆致成等创建了清华人环，并创造了8年销售收入连年翻番的优秀业绩。1997年，清华人环作为主力企业并入清华同方，并在上海证券交易所成功上市。一家以高校为背景的高科技上市公司，给了他一个更具想像力的舞台。

陆致成不断强调，他“下海”干的是一种事业，要做企业家，而不是“商人”。

清华同方的创业者们自己都是从讲台和实验室直接跳进商海的，原来都不是企业家，那么他们又将怎样孵化出一批在市场上引领风骚的企业家或职业经理人来呢？

陆致成认为，这确实是个很有意思的问题。“过去我们关注的主要是成果的孵化，这里面也自然包含着人才的孵化和培养。要培养企业家和职业经理人，一个很有效的办法是在战争中学战争。由于这是必须要做的事，大家只得边干边学，再加上这些人都比较勤奋，比较努力，同时在这之前，他自己也做了足够的心理动员，把自己定位成职业经理人。目标一旦确定后，顺着这条路去培养自己的能力就不是什么难于登天的事情了。”他说，“所以说，清华同方有今天的发展，不是我一个人，而是有这样一批人来共同承担的，在朝着这个方向努力，并且成功地成长为职业经理人。”

当然，并非所有希望成为企业家的人最终都能如愿以偿，因为这毕竟需要某种天赋，尤其是个性方面的因素。在陆致成眼里，理想的人才标准有二：一是无为，“没有什么追求”，遇事不钻牛角尖、不过于求全；二是责任心。“无为但有责任，这两点加起来，我特别喜欢。个性比较平和，同时做事认认真真，选人的时候看的就是这两条。剩下的事，就是培养他的能力了。而前两条不是培养出来的，这是人的性格，不太容易培养。”他说。

“我这个人可没有什么大志向，始终认为自己当一个厂长更合适。”陆致成笑着说，“文革”前上中学的时候，我也从没想过究竟是要上清华

还是北大这样的名牌大学,而是觉得上一个半工半读的大学对我比较合适,因为这样既能学习,同时还能干点什么。陆致成在接受记者的采访中曾说:“我这个人从来不强求什么事一定要怎么怎么样,否则就如何如何。不怎么样就不怎么样,没什么关系。我喜欢这种无为的状态。这与书本上理想化的人物可完全不一样,幸好那不是我追求的目标。不过在我的心里,只要定下了要做某件事情,就会认真努力地去做。所以我讲话时经常这样说:这件事我想努力把它做好。”

对于自己的处事方式,陆致成有一套比较独特的逻辑理论。他说:“我觉得我这个人做事主要是凭着一个逻辑,而不是按照一个特别具体的规划往前走。有人觉得逻辑太抽象,其实非常具体。你做每一件事都要和自己的逻辑进行印证,并做出判断:是还是不是?我这人记性不好,说完话常常自己就忘了,但是逻辑永远是这一个逻辑。同事们经常在事后说我曾经说过什么什么,我说,你必须拿出记录来,要不然我不认,因为这句话不符合我的逻辑,不应该是我说的。每个人都有自己的逻辑,一定是这样的。我做事就是按照逻辑来做的,我想别人大多也是按照逻辑来做事的。”

他很喜欢那种比较自然的状态。他认为,对工作的要求,与对最高目标的追求不是一回事。一个人可以很投入地去工作,但不一定非要去追求什么最高目标不可。这样反而更自在,尽管晚上常常10点多才能到家,但陆致成似乎并没有感到有太大的压力。他说,偶尔也会抽时间锻炼一下身体,如果有时间的话,更愿意去大山里,到大自然里去走走。“很多事情都是自然而然的,最好的状态是:不着急,抓紧做,慢慢走。从某种意义上说,逻辑就是没有目标,按着目标走与按着逻辑走是不一样的。”

“如果你的期望值不是过高的话,你就不会觉得有挫折。做企业这么多年,总体来讲还是比较顺利的。”他说,“其实顺利不顺利,关键是自己的感觉。比如说,一个人如果非要考100分不可,那么对他来说90分就是挫折,我认为90分也挺好的,还有人考了60分就恨不得撞墙,在我看来其实也不错,毕竟已经及格了嘛,下次再加把劲不就行了吗?这样一想,就不容易产生什么挫折感了。”

同方从 1997 年上市以后 ,做的第一件事 ,就是要确定这样的公司到底该怎么办。通过这 5 年的实践充分认识到 :作为一个高科技企业 ,“技术 + 资本” ,正是其发展的必由之路。

同方成立以后 ,就是按照“技术 + 资本”的战略在一步一步开展工作。其中最基本的两条 ,一是“圈”技术 ,积累资源 ;二是“用”资本 ,推动产业化。

过去作为校办产业 ,主要是用自己的科技成果进行转化 ,然后再慢慢做成一个产业。然而作为上市公司 ,凭原来那一点科技成果 ,恐怕不能支撑这样一个大的企业 ,所以在同方成立以后主要是在清华大学里寻找成熟的可以转化的技术成果 ,这就是所谓“圈”技术。

陆致成强调了在“圈”技术的过程里 ,有几个基本的标准 ,即 :技术本身的“台阶”、实用性、成熟程度以及技术的可控性。在这样的标准下 ,同方首先选择的是集装箱检查系统 ,和工程物理系一起把这个项目实现产业化 ,因为这个项目有相当的技术含量和海关的应用市场。

从当时的民用核电子技术、光存储与数据处理及新材料技术 ,到今天的微电子、软件、能源环境、数字电视和网络教育 ,在这几年的时间里 ,同方在挖掘清华大学现有技术成果并使其产业化方面 ,做了非常多的工作。同方的研究发展中心(R&D 中心) ,就是做这方面工作的具体部门 ,它在不断地扫描清华的技术资源。目前 ,在清华大学已经取得的应用技术成果里 ,根据技术高度、实用度、成熟度和可控度的标准 ,同方已经“圈”住了大部分 ,并相互连接成为一个潜力巨大的高科技产业集群 ,这是同方实施“技术 + 资本”战略的一个重要成果。

“技术 + 资本”的另外一个含义 ,就是用资本来推动产业化。陆致成认为 ,坦率地讲 ,在技术成果转化方面 ,同方虽然已经积累了 5 年、10 年的经验 ,但是如何运用资本手段来推动 ,以前没有太多的机会进行实践 ,这就需要学习 ,在实践中不断地学习。

首先 ,是通过资本手段 ,建立产业基地 ,把前 10 年所积累的成果和已有的小批量、中批量生产做大。例如人工环境产业 ,同方把上市后募集到的 3 个多亿资金中的近 2 个亿投资进去 ,并且建立了北京的密云生产

基地。这个生产基地大概投资有1个亿,而到今天,它每年给同方带来的产值有七八千万。如果没有资本的力量根本不可能建立这么大的一个基地,也不会有今天这样的产业化成果。另外,同方在江西收购了泰豪科技,作为机电和电子产品生产基地在山东收购了鲁颖电子,也是为了推动新材料技术的产业化。就这样,在比较短的时间里,运用资本的力量,迅速拥有了属于自己的产业基地。对于一个高科技企业来讲,它需要一个实实在在的产业基础,有了资本实力,同方就能把产业做得更加扎实。

第二是运用吸收、兼并等手段,实现低成本扩张。1997年,同方收购了一个准军工企业——江西无线电厂,主要做通讯设备;1998年,同方吸收合并山东鲁颖电子,做电子元器件;1999年,同方收购了北京第二纺织机械厂。这种低成本扩张,迅速扩大了资产规模。同时,通过对这些企业的兼并,同方得以将所拥有的技术成果和有限的资金,与这些产业基地的建设结合起来,迅速达到技术成果产业化的目的。

第三是通过资本运作与分析重组,增强同方已有产业的实力。同方以原有精细化工的资产,跟江西的两个化工类的企业进行合并,成立江西诚志股份有限公司,并于2000年在深圳上市;在江西泰豪收购了一个机电类的企业,与光盘中国成立光盘公司并实现分拆。

硬件与软件的互补效应

陆致成对硬件的重视有目共睹,对软件的开发利用也是箭在弦上。陆致成的巧妙之处正在于运用这种互补效应,在商战中取得事半功倍成果。

陆致成说,“‘技术+资本’的战略方针,促成了同方特有的以核心技术为基础的科技成果转化模式。一项项技术在同方转化为产业链的重要节点,乃至新的产业。5年中,我们孵化出一系列企业。当然,这不是科技成果转化工作的结束,而是把科技成果的转化推到了一个新的阶段,使我们的产业能够向一个新的更高的方向发展。”

2001年末,同方相继成立了中录同方、中体同方、永新同方等控股公

司。这是“技术 + 资本”的一个新的体现 ,即同方的产业化工作已经从最初的以一项自主技术的培养为起点 ,到现在的以在一个产业领域内的大规模建设为起点。

陆致成动情地说 :“ 正确的战略方针加上比别人多付出 10 倍的努力 ,使我们 5 年中把无数竞争对手远远抛在了后面。这使我想到了这样一句话 :‘ 梅花香自苦寒来 ,宝剑锋自磨砺出 ’。”

5 年来 ,同方形成的最大特色是高科技实业和创新孵化“ 两条腿走路” :一是踏踏实实、认认真真地做好每一个产业 ,不断把产业做大做强 ;第二是充分发挥同方的独特优势 ,依托“ 清华”这两个字里蕴含的巨大的无形资产 ,建立一个创新孵化的体系和机制。正是这个创新孵化体系使同方保持持续高速的成长 ,正是这样一条高科技实业和创新孵化并行的主线 ,使同方在能源环境、信息产业、精细化工、核电子技术应用这四个方

面 ,都取得了一定发展 ,支撑着同方的高科技产业。

陆致成强调 ,正是对“ 技术 + 资本”战略的坚持 ,使同方成长为一个能在发展的同时不断积蓄力量的优秀企业。不断创造和拥有自己的核心技术 ,不断扩大资本的规模 ,并且在二者的结合中获得直接的利益 ,这是 5 年来同方最核心的特色。世界上有许多优秀的企业 ,包括技术性的企业和投资型的企业 ,但“ 技术 + 资本”才是同方最鲜明的特色和优势 ,也是同方能快速超越别人而别人不能超越同方的地方。

企业的管理文化实际上也是一种战略。管理文化包括规则和文化 ,一个企业要想成为百年老店 ,要想真正能够有自己的特色 ,需要强调的就是管理文化。管理文化是企业文化真正的价值所在。清华同方之所以能够一步一步走到今天 ,最根本的支持是一种文化 ,是一种文化底蕴。今天 ,尽管同方在各方面还存在一些不尽人意的地方 ,但能克服困难走到今天 ,实际上靠的就是一种企业文化。

陆致成说 ,同方的文化理念 ,与清华大学“ 自强不息、厚德载物”的校训是一脉相传的 ,但在很多地方 ,我们要根据企业的实际 ,对校园文化进行延伸。我们把企业管理文化分成两部分 ,一部分是以人为本的企业文化 ,一部分是现代化管理的规章制度 ,这两部分之间 ,每一件事情实际上

都是有机地联在一起的。作为一个企业,企业战略就是企业管理文化的一个窗口。

“承担、探索、超越”,“忠诚、责任、价值”,这是同方文化里面的12个字。在同方的每一个员工所想的事情,首先是创建一个世界一流的企业,这是员工正在做的,也是要承担的一种社会的责任,这一点是跟清华文化一脉相传的。

陆致成强调,在承担责任的前提下,同方人要去学习,要去探索。所谓“超越”,就是超越对手,超越自己。“承担、探索、超越”中,真正的核心是承担和探索,而且这种探索是在承担责任意义上的探索。在同方的每一个员工都会体会到,如果自觉地认同了承担下的探索这样一种责任,这样一种文化,就会影响到做事情的方式和心理状态。

同方企业文化的第二个方面就是忠诚、责任与价值,即忠诚、责任与价值等同。它体现了清华同方共同价值观的一个准则。企业里始终强调的就是责任。大家都讲个人价值,企业也在讲企业的价值。而个人和企业的价值最重要的体现是相同的,就是其所承担的责任的大小。无论个人有多么高的学历,有多么高的能力,如果不承担责任,就没有价值。企业也是一样,如果只满足于暂时的辉煌,只定位于小作坊式的规模,就谈不上价值。

事实上,同方一直在通过规章制度的建立,为员工创造良好的发展环境和事业舞台,给员工以明确的方向感:只有企业发展了,个人才能发展。企业的整体利益与个人的利益是一致的。

同方的管理文化实际上是一种“以人为本”的文化。同方的每一位员工都把发展企业作为自己的责任,这就是真正的“以人为本”。因此,我们在企业文化中强调要有一个共同的事业追求和价值观,在管理规则的制定中强调要立足于对每一位员工能力的发挥与评价,只有这样,这个集体和团队才有战斗力,才能真正有利于员工的发展,才能真正成为企业生命力的保证。这是“以人为本”的根本意义所在。

陆致成提到,在一个公司的总结会上,一位普通员工在发言中讲到了她所钟爱的足球,她说足球是一种乐趣,做公司,干事业也是一种乐趣。

“我想,这就是同方的希望。”陆致成不无动情地说。

“同方的三项战略是品牌化战略、集团化战略和国际化战略。我们在每日每时的工作中不断地去体现和实现这三项战略。”这是陆总在多次讲话中提到的三大任务。

品牌是用成绩换来的,同方的品牌提升了同方的价值,体现了同方的发展。从电子百强的排名看,同方从1997年的81位,1998年的59位,1999年的41位,2000年的28位,到2001年攀升至19位;在上市公司的市值上,同方最高时进过前6名;同方被《亚洲周刊》列入中国上市公司百强,并成为5个最具竞争力的企业之一;在中央电视台对100家上市公司的调查中,同方是最受好评的上市公司之一;5年来,同方赢得了社会各界,特别是证券市场的广泛认同。有评论说:“清华同方捍卫了中国高科技企业的尊严。”

任何企业都重视品牌的塑造,一个企业最根本的价值在于一个品牌。同方在近5年中,从宣传策划、市场策划、产品策划到产业布局、资本运作,最后落实到经营业绩,所有这些努力的目的就是建立同方品牌。

在宣传策划上,同方通过对“技术+资本”这一战略方针的贯彻,包括在成果转化上探索的“带土移植”、“低成本扩张”模式;在培养核心竞争力方面的“创新孵化模式”和创新体系建立等等,树立起同方鲜明的企业形象——以成果转化为核心的高科技企业。同方通过不断地立体宣传,使人们慢慢地了解同方的特点,了解同方的品牌内涵。

在市场策划上,同方最初的总体广告语是:“我们的产品与我们的学生一样!”后来提出“科技服务社会”。为结合信息产业和能源与环境产业的发展,同方提出“数字化·人居·环境”、“e战略”、“为了人类的又一个千年”。为概括企业管理思路,同方提出了“创新发展”……这些基于市场而开展的策划看起来是一件一件独立的事情,但是把这些独立的事情连在一起看,它们能体现出同方这样一个脱胎于高校的企业的品牌性格。

专业化与多元化的运作方式

陆致成的专业化是抓住了企业的根本,而多元化则是对市场变化积极的调整和应对。他总能在复杂的形势中,使企业的经济效益和社会效益不断飞升。

在产品策划上,尤其是在新产品名称的策划上,同方也基于品牌形象做了许多尝试,比如“同方威视”、“烽火台”、“户式中央空调”、“数字家园”、“探索 108”、“真爱”系列电脑,“天地纵横”网络产品等等,这些名字可以让人非常形象地了解产品、技术的特点,当然也包含了企业的品牌特点。

产业布局对于品牌提升的作用更加关键。别人要看清同方到底是什么样的企业,首先看的是企业的布局到底怎么样。经过这么多年,同方的产业布局越来越清晰。在清华大学经管学院 MBA 的讲座上,陆致成说:“同方刚成立的时候,我说过一句话:‘什么时候同方做芯片了,就真正差不多了!’现在,同方的确开始做芯片了。当然,即使做了芯片,离世界一流的目标还差得多。同方从最早的系统集成一步一步走下来,做核心的芯片,做核心的技术,直到世界级的核心技术。我们会不断地让社会看到我们的新成果。”

资本运作和股市表现也是提升品牌的重要方面。上市以后,同方进行了一系列吸收兼并,同时还进行了分拆重组。同方实际在用自己的实践探索技术与资本的结合方式,到底应该怎么利用资本市场来发展高科技。同方在资本市场上获得普遍认同,这从过去 4 年的股价变化中也可以看出,其实从一个侧面也提升了同方品牌。

当然,真正的品牌靠的是实实在在的业绩。同方从站稳脚跟,到夯实基础,到高速成长,到规范管理,到创新发展,每一步都走得非常稳健。同方的第一个 5 年计划是销售收入年增长 100%,利润增长大于 50%,这 4 年来实现了这个计划。这些实在的经营业绩是同方品牌提升最坚实的基础。总之,同方把品牌作为一种战略,让所有的员工都意识到品牌战略,

在工作中去体现这样一个品牌战略,只有这样,同方的品牌才能得到提升。

同方今天所以能够实现相对的多元化格局,能够实现集团化的管理,最根本的原因,一是品牌优势,二是人才队伍优势。通过这5年实践,同方有了一支相当好的团队,所有产业公司经理都有着优秀的素质,而且对清华、对同方有着特殊的感情,他们对“承担、探索、超越”,对“忠诚、责任、价值”的理解都非常深的,有了这样一支近百人的队伍,同方才能够真正实现集团化战略。

同方在上市前制定了一个现代化管理制度——所谓18字管理方针:“资产授权管理,投资回报考核,公司监督执行”。我们的人才队伍就是在这样的管理方针和管理文化下培养出来的。18字方针是我们为集团化战略所制定的最基本制度。这个方针充分体现出同方的管理文化,就是在强调承担责任基础上的充分授权,在强调整体利益基础上的共同发展。

其实,目前同方对旗下的分公司采用的都是这种资产授权管理的方式。“我给你一个领域,再给你一笔钱,剩下的就是你的事了。”陆致成笑着说,“在同方,分公司总经理的权力都要比我大,除了不可以投资以外,他们基本上拥有所有经营企业必要的权力。比如他们签字批准的款项常常要比我签得多,我基本上不签什么字,谁要出差了我签字。”

一个现代化的管理文化,是建立在一系列管理制度基础上的文化。只有通过这样一套具体的管理制度,一步步地形成这样一种文化,培养出认同这样文化的干部,我们的集团化战略才能够得以大规模实现,陆致成说。

在国际化战略上,同方正在分两步走。第一步是去控、参股一些纯技术的外国公司,利用发达国家的先进技术,尽快结合中国的市场,使这种先进技术的产业化速度更快,像同方控股美国凌讯公司,参股美国光电联公司等。

第二步是通过人们所熟悉的资本运作途径,逐渐探讨与国际市场的接轨,如成立香港同方电子公司、美国同方公司等,希望通过这些公司作

为同方“走出去”的窗口。特别是针对国外资本市场,陆致成希望在能介入到香港、纽约这些资本市场,使同方真正成为一个世界一流企业。国际化作为一个战略,同方正在一步一步地去实现它。

优秀的企业总会设立明确的发展目标。同方的长远目标是实现企业的国际化,用7年的时间进入世界500强。与此同时,同方每年都提出一个明确的发展战略。1997年站稳脚跟,1998年夯实基础,1999年高速增长,2000年为了明天,2001年创新发展,而当年同方的主题是合作与发展,这也是其新5年发展战略,并在全球范围内寻求合作伙伴,争取用10年的时间把同方建成世界一流的高科技企业。

陆致成透露,清华同方2002年有大约10个亿的收购计划,5个亿分别投在信息产业和能源与环境产业中,希望能与世界上优秀的企业和团体进行全方位的合作。不仅是产品方面的,还要为企业带来先进的经营和管理模式。陆致成说此番并购不同往常,此前清华同方并购的目标主要是扩大规模,并购企业基本是闲置资产、未开发资产,收购活动是低成本的。而今后5年,清华同方并购对象将考虑有利于公司主营业务的良性公司。

无疑,清华同方的资本宣言包含了两层意思:一是指同方要把已经相对成熟的企业放出去,寻找更多的合作伙伴,共同发展。二是指同方要围绕信息和能源与环境两大主营领域,通过收购、兼并等方式,整合优势,把产业真正做成世界一流。

在接受记者采访的过程中,当记者问及陆致成比较欣赏国际上的哪个公司,而且可以作为远景目标?陆致成很谨慎地回答道:“通用电器可能是我们的方向。”在这种谨慎的背后,我们看到的是一个雄心勃勃的领导人和他所领导的蓬勃发展的企业,正踏着坚实的步伐前进。

本章重点 通过收购、兼并等方式 ,整合优势 ,把产业真正做成国际一流。

请你记住 塑造品牌是同方的一项重要战略。

第十四章

巧商杨廉斯的创新历程

杨廉斯巧就巧在能够规避风险 ,善于利用技术优势 ,瞄准目标 ,不断进步。仅仅 10 多年的征战 ,她就将一个销售收入仅 4000 万元的国有企业发展成为 260 亿年收入的大型新技术企业 ,亲手缔造了现今的首信神话。

“巧”避风险首战告捷

杨廉斯的“巧”正在于灵活机动,善于在运动中规避风险,发挥企业的优势。

北京首信集团党委书记、北京首信股份有限公司总裁杨廉斯在中国通信行业内声名远扬。十几年来,她将一个销售收入仅4000万元的国有企业发展成为260亿元年收入的大型高新技术企业,亲手缔造了现在的首信王国。

杨廉斯的名字与中国通信事业的好几个“第一”联在一起:80年代,杨廉斯在从事产品研制工作期间,主持开发了具有国际水平的数字微波通信系统,并建成了国内第一条微波通信电路。1989年3月至1992年7月,杨廉斯在担任北京邮电通信设备厂总工程师期间,成功地组织引进了NEC数字微波通信设备生产技术,建立了中国第一条大容量微波通信设备生产线,并先后承接了国家微波干线“213”等重点工程。

杨廉斯于1963年毕业于重庆邮电学院无线电工程专业后,先后在重庆邮电局无线科和邮电部广西兴安通信设备厂工作。1979年调到北京邮电通信厂。她长期从事微波通信产品的研制开发工作,在数字微波通信方面成绩显著,先后担任课题组长、副总工程师、总工程师。

1991年12月,搞了半辈子技术工作的杨廉斯被推举为厂长,这对她来讲是一个新的挑战,但有着多年技术领导经验的她,并不缺少成为一名优秀领导所应具备的素质和才能。后来的实践证明,技术领导出身

的经历，为她日后做企业经营管理工作奠定了良好的基础；而她坚持学习，要求进步的实干家精神，使她成为一位被广泛尊敬和认可的优秀管理者。

杨廉斯认为，首信之所以能取得今天的辉煌成绩，首先得益于 90 年代初期，对企业潜伏着的生存危机较早地做出预见，进而提前完成了产品结构调整和企业经营转型。这不仅避免了一场生存危机的爆发，而且抓住了一个又一个历史性的发展机遇。对于当时还是一家老牌国企的首信来说，这次转型是一段艰难的历程，而杨廉斯正是这段历程的领路人。

首信的前身是北京邮电通信设备厂（即北京 506 厂），其历史可追溯到 1904 年清政府在京设立的“铜匠处”。90 年代初，国内通信产品市场竞争日趋激烈，微波设备在通信市场中份额明显下降，而北京邮电通信设备厂产品结构单一，面临着生存危机。当时，北京邮电通信设备厂全年销售收入仅为 4040 万元，利润微薄，职工月人均收入不足 200 元，只有单一的微波产品，维持生存已是困难，参与竞争更是无从谈起。

1991 年底，杨廉斯出任北京邮电通信设备厂厂长，开始率领全厂员工寻找一条生存发展之路。她认为，要想走出困境，只有围绕邮电通信业寻找新的经济增长点，于是明确提出工厂要从单一微波产品向多元通信产品过渡。

探索的过程是艰难的。1992 年到 1995 年间，首信曾与阿尔卡特、美国数字微波公司成立合资公司，并尝试过出租车、餐饮业等。1993 年，该厂与日本 NEC 公司合作，建立了北京 OKI 移动通信中心（即首信移动电话服务中心前身），成为 OKI 在中国销售手机的总代理。杨廉斯本人曾与其他员工一起站柜台卖过手机。这次合作使首信建立起一支强大精干的销售队伍，拥有了遍布全国的营销网络和客户群，并在实践中积累起丰富的销售经验，为其后来的发展奠定了良好的基础。

谈起这段往事，杨廉斯感慨颇多：“那是我们经历的第一个转折点，当时企业面临停产，整个车间的人没有活儿干。那时首信开始代售日本的充电器，几乎每个人都要去站柜台。当时很多职工不理解，说我们是做生

产的,为什么要去卖东西?这么好的生产设备,为什么自己不生产?这促使企业必须进行产业结构调整,转变职工的观念,这个转折非常难,一直持续了很长时间。”

几年后的市场变化证明,杨廉斯在数年前的居安思危是有远见的。1991年,工厂只依靠微波产品吃饭,当时的年产值为3000多万元;而到1996年,工厂微波产品的产值下降到了1200万元,利润率更是大幅下滑。

居安思危是一个现代企业家的优良素质,在当时的历史背景下,一个国企厂长具备这样的素质却是十分难得的。正是杨廉斯的远见,促使她在市场环境变化之前,及时对工厂的产品结构和经营战略做出了大规模的调整,并踏上了新的创业之途,其潜伏的危机化作了发展的机遇。

杨廉斯最初的探索尽管初步扭转了困难局面,使首信年销售额达到了1.6亿,但困扰首信的根本性问题仍然没有解决:究竟应把企业的主导产品定位于哪个领域?杨廉斯需要对此做出决策,而这个决策将关系到企业未来的命运。

制订企业发展的战略目标,一方面需要瞄准有更大发展前景的市场,另一方面又要承受更大的决策风险,这是对每个企业决策者最大的挑战。在20世纪90年代初期的中国通信市场,移动通信市场前景最大,同时进入这个市场的风险也最大。但杨廉斯坚定地将企业发展的战略目标锁定在“移动”上。并且,在自身技术开发能力不足的情况下,她明智地选择了与跨国公司合资合作的道路,为首信找到了企业高速可持续发展的支撑点。

“合资合作”是杨廉斯为规避风险、化挑战为机遇的一个经营策略。从当时的历史条件和企业条件来看,北邮厂要进入移动领域,或许也可以选择其他的道路,如引进技术等。但杨廉斯是精通技术的厂长,是务实的厂长,更是一位有市场意识的厂长,她在那时便意识到,引进的生产制造技术不会对企业的研发能力有实质性的帮助,而且在市场上会受制于人,是不平等的合作。只有“合资合作”,才能在市场上取得“双赢”。

1995年,经过艰苦的谈判之后,首信迎来了一个重大的转折点:与芬兰诺基亚公司合资,成立北京诺基亚移动通信公司,生产GSM手机,双方各持股50%,杨廉斯任公司董事长。

杨廉斯回忆道,首信在为GSM手机寻找合作伙伴时,摩托罗拉、爱立信、诺基亚都在考虑之列,经过多次的考察、谈判和反复权衡,杨廉斯选择了与诺基亚合资。当时的诺基亚在中国的名声并不响亮,谈起为何选择诺基亚时,杨廉斯笑着说:“可能是北欧人的豪爽吸引了我,感觉到和诺基亚合资不会吃亏,这可能是女性的直觉吧。”实践证明,杨廉斯当时的决策是正确的,此次合作对首信有着极为重大的意义。

诺基亚世界领先的数字移动通信技术和产品,加上首信的资源优势、市场能力,合资双方迅速在中国打开了移动通信的一片新天地,首信的企业效益出现明显上升的趋势,当年首信就实现销售收入3.2亿元,比1992年翻了两番,1996年首信的销售额猛增到15.5亿元,1997年首信集团销售收入达到48.9亿元,位居全国电子百强第13位,1998年,首信销售收入达到73.4亿元,位居全国电子百强第9位,并获得了高新技术企业称号,1999年和2000年,首信的销售额更是分别达到114亿元和201亿元。首信的产值出现了“火箭式”增长,杨廉斯感叹这样的增长速度。

再度出手更上新楼

杨廉斯不甘于现状,她的目光一直盯着更远的目标。而她的“巧”体现在一种对全局的把握和控制之中。

首信与诺基亚的合作无疑是一个十分成功的国际合作案例,它使诺基亚在中国手机市场由后来者一跃成为家喻户晓的跨国公司,其手机销售量雄踞全国榜首,也使首信从一个产品单一、机制老化的国有企业,发展成为中国最有实力的移动通信终端制造商。

杨廉斯认为和诺基亚的合作是首信第一次创业的开始。从企业发展的角度来讲,正是第一次创业让首信有了足够的资金,也有了进一步发展的信心和计划。在这个阶段,首信参股了7、8个合资企业,控股了3个企

业,并初步建立起了自己的研发队伍。

另外,在与诺基亚的合作中,首信集团培养了一大批工程技术人员和管理人员,借鉴学习和积累了先进的生产管理经验,这对首信来说是非常重要的。

借船出海使首信的实力今非昔比,企业的规模、效益及员工收入在同行业都是令人称羡的。与诺基亚的合作,给首信自身的发展以很强的推动力。然而杨廉斯并不因此而满足。她有着明晰的品牌意识,认为品牌与诺基亚的合作对首信的生存和发展起到了极大的作用,从长远发展的需要来看,首信必须有自己的品牌,必须研发出更多具有自主知识产权的产品。

1998年在杨廉斯的倡导下,首信以自主开发与合资合作并举、培育新的经济增长点为重点,开始了二次创业之路。其目标非常明确,就是要下大力气开发具有自主知识产权的产品,培育新的经济增长点,增强企业核心能力和实力,使企业能快速、健康、可持续发展。

杨廉斯认为,品牌是一个企业核心竞争力的综合体现,包括自主创新能力、企业经营机制和市场营销能力三个方面。而其中最重要的能力则是创新能力。作为一家高科技企业,只有不断创新,才能适应不断变化的市场的需要,才能生存和发展。首信的二次创业之路,实质上就是一条孜孜不倦的创新之路。

以首信在开发“国产手机”项目上的经营策略为例,当时许多国产手机企业都非常重视抢占市场先机的经营策略,因而纷纷以“贴牌”加工手机的方式来抢占市场。其实,如采取这种经营策略,首信是最具优势的。然而,杨廉斯没有这样做,在她看来,这不是做大产业的经营行为,要做大产业,必须走大产业的经营之路——首先从高起点的技术研发和创新能力上入手。

在国内,首信1999年建立了拥有移动通信终端、移动通信系统、IP技术、图像技术、工艺技术等5个研究所的首信研究院,并已通过I博士后流动站的审批,还和清华、北邮等院校合作搞“产、学、研”;在国外,首信与世界著名的钣金加工设备制造企业——日本AMADA公司联合兴办了

AMADA 中国培训中心 ,在美国新泽西州设立了研发中心 ,跟踪世界最新的数字技术和移动通信技术。同时 ,首信不惜重金广揽人才 ,一批以博士、硕士为主体的高素质研发人才队伍初步建立起来。

作为高技术密集型企业 ,首信每年都要增加新产品开发和技改项目的投入资金 ,用于购置设备、改善环境、聚集人才 ,以大力开发新产品 ,加强技术改造 ,每年投入资金达数亿元人民币之多。

二次创业的另一项重要举措是彻底改变企业经营机制。杨廉斯十分注重企业制度的创新工作 ,积极推进国有企业改革。先进的技术不能容忍落后的管理方式 ,这是首信经过多年与国外企业合作总结出来的宝贵经验。他们同时也清楚地认识到国有企业机制上的弊端在哪里。

1999 年 ,首信由过去工厂式的直线管理制转向集团化直线职能制与事业部制相结合 ,对集团所属企业实行虚拟法人管理 ,并在个别企业试行员工参股、期权制 ,尽可能地调动员工的积极性。首信还改革了内部的人事、分配和用工制度 ,将原有的 18 个处室压缩到 9 个 ,管理人员由 200 人精简到 75 人 ,干部实行公开招聘 ,管理人员竞争上岗 ,实行个人收入与企业效益直接挂钩 ,拉开收入档次 ,利益分配向技术和市场岗位倾斜。

1999 年 ,为实现管理创新 ,首信还把法律工作纳入企业管理系统之中。2000 年 ,为深化企业改革 ,转换经营管理机制 ,首信集团对历年来制定的多项规章制度进行了清理 ,分成了 7 大类 ,并重新制定和下发了《新产品开发管理方法》、《软件管理方法》,修订了《科技成果奖励方法》、《公司管理的若干规定》等多项规章制度 ,企业管理逐步向规范化、科学化、现代化迈进。

2001 年 ,首信的机制改革更进一步 ,以移动通信系统、移动通信终端、数据网络业务为主 ,发起成立了北京首信股份有限公司 ,在企业制度创新上迈出了实质性的一步。首信集团的主体完成了公司制改革 ,建立了现代企业制度 ,首信集团发展成为了大型的股份企业集团。

加强市场营销队伍是首信二次创业的又一个重要方面。首信过去有一支很好的市场营销队伍 ,熟悉通信设备市场 ,与主要运营商建立了良好

的关系。但是市场在不断地变化,面对多运营商并存的竞争格局,首信采取了三项措施以加强这支营销队伍:一是将大批学历高、有专业背景的年轻人充实到市场一线,目前首信市场人员80%拥有大学本科以上学历;二是扩大营销网络的覆盖面,加大对国外市场和国内新兴电信运营商市场的开发力度;三是完善营销网络的职能,改变以往重视市场开发但忽略贴近客户和售后服务的状况,市场调研、客户需求、售后服务甚至相应客户要求时限等都成为考核代表处的重要指标。

2001年,在一次颁奖仪式上发表获奖演讲时,杨廉斯特意佩带上了粉色的首信G6288手机,并自豪地说:“这是我们自己设计、自己生产,具有完全自主知识产权,全世界最小的GSM手机。这不仅是我们首信的骄傲,我觉得这也是我们中国人的骄傲。”主持人赵忠祥风趣地说:“杨总不愧为精明的企业领导,不放过任何一个为企业产品做宣传的机会。”

确实,首信手机是首信的骄傲,也是杨廉斯的骄傲,它是首信集团长期以来不懈努力的成果。6088、6288两款手机由首信自行研制,当时是世界上最小的手机,在市场上大受欢迎。

首信从1998年便开始研制具有自主知识产权的GSM手机。1999年,首信在美国成立手机技术研发机构——Mobicom公司,利用国外先进技术与经验开发软件。

经过几年的发展,GSM移动通信产品为企业带来了巨大的经济效益,成为企业的主导产品。2000年9月,首信经过反复的市场调查与技术改良,开始大批量投产几款中低档手机产品,当年手机销量达到国产手机销量的四分之一。截止今年6月份,首信GSM手机在中国市场的排名位列前10名之内,在成都、天津、武汉等城市首信都进入6强。其主力机型C6288,在很多地方的份额接近甚至超过2%。

首信成为中国移动通信的生产基地之一,是目前国内少数几个拥有GSM、GPRS、CDMA手机全部生产、研发核心技术的国产手机厂商和国家重点扶持的国产手机生产厂商。首信在CDMA系统、GMS系统、3G系统的研发方面投入非常大,2000年和2001年分别达到6.7亿元、7.6亿元,希望在高端技术和前沿技术方面能占有优势。目前首信CDMA手机已

开始制造,每月产量约万台。

在杨廉斯的规划中,首信的核心产业支撑点除手机外,还包括数据网络设备和宽带接入设备。早在1999年,首信宣布全面进军IT领域,随后推出了一系列网络通信解决方案,包括首信网络安全解决方案、IP电话解决方案、无线宽带接入解决方案以及首信全线网络产品等多个领域。在安全方面,首信选择了网络安全产品市场中占有率很高的美国某公司作为合作的对象。同时,首信还利用合作的网络安全软件及首信自主开发网络安全的软件,能够集成一个完整的、高水平的、多层次保护网络安全方案,将为广大用户提供一种新的选择。另外,在网关、网守等方面,首信也已经有了自己开发的产品。

以柔克刚拓展市场

杨廉斯的不凡之处正在于“巧”借别人的力量,通过以柔克刚的方式,不断走出新路。与此同时,杨廉斯还十分看重人才。

从下面的例子可以看出杨廉斯的求才若渴。1998年,最初在上海一家研究机构工作的李振博士,来到北京发展。在他还在犹豫应该选择哪家公司时,杨廉斯亲自与他谈话,说服他来到首信,从事软件开发工作。不到两年时间,李振作为软件开发小组的负责人,带领技术人员,克服了资料不完善等困难,经过不断地努力钻研,掌握了在参考设计平台上进行再开发的技术,同时还完成了首信第一款手机人机界面的软件开发。凭着其出众的才干,目前他已成为整个集团的副总工程师,负责首信终端产品的研发工作。

从1992年开始,杨廉斯便开始推动企业组织结构调整,在企业内部建立起了事业部制结构,同时完成了定岗定编、定岗定薪。接着又推行了全员竞争上岗,实现岗变薪变的政策。在首信,无论是刚刚进厂的员工,还是已在此工作多年,都可提出变换岗位,然后根据考核进行审批。这就大大增加了员工的自主权,增加了现有岗位的压力,并可以让每个员工最终都流向自己最合适的岗位,发挥每个人的最大效用。

杨廉斯还指导企业制定了一套完整的薪资制度,以激活员工的积极性,提高效率。自1997年起,首信对部分中层以上干部推行“基本工资十年度风险收入”的年薪制,并在1998年将此做法推及全部中层干部。这种制度规定,在不同的管理岗位上,风险收入占总收入的比重是不一样的:对技术和销售人员,实行“工资+项目提成”,首信做得最好的销售人员,年收入可达几万;对普通的技术和销售人员,首信推行的是年终加薪制度,即到底,根据员工的业绩,给他们多发一至两个月的工资。另外,首信还要对集团作出重大贡献的员工给予特别奖。

在首信这样的高科技行业,对员工进行培训尤为重要。首信目前有个人素质培训、岗位培训、专业培训等全方位的培训体系,采取请专家学者来讲课的内部培训方式,与将员工送到院校、研究所学习的外部培训方式相结合的培训政策。每年首信都有一半的员工有机会参加培训。首信还鼓励自学,自我“充电”,凡是参加与工作相关专业的学习,拿到毕业证书后,企业为员工承担相关费用。

首信集团副总裁何耀良用“韧”来形容杨廉斯,并追忆起当初与诺基亚合作时发生的一件事:“那是1994年的深秋,集团领导班子经过多方权衡,决定选择与诺基亚合资合作,而这件事必须得到吴基传部长的首肯,但当时正好吴部长即将出国考察,若等他出国后再批,很可能会耽误谈判合作的最好时机,于是在与诺基亚达成协议框架后,杨总立即驱车直奔机场。在机场的贵宾室里,就在吴部长登机前的最后10分钟,杨总先是简单汇报而后又逐一回答了吴部长的问題,最终赢得了吴部长的信任,赢得了这份决定首信命运的、沉甸甸的合同。”

“当时欲与诺基亚合作的国内企业还有几家,而首信能抢先一步,独拔头魁,杨总的韧劲拼劲,百折不挠的精神可以说是其中最主要的原因之一。正是这份合同,奠定了首信与诺基亚合作的双赢局面,奠定了首信今天的辉煌。”何耀良如是说。

为了做好市场工作,争取更多的订单,杨廉斯经常亲自参加谈判,访问用户,做高层客户的开发工作。首信企业发展处副处长陈丽文则充满深情地回忆起一件小事:“90年代初,首信还不叫首信,而是北京邮电通

信设备厂,客户大都是各省市的邮电管理局。杨总为了跑客户拉项目,经常往返于各地区的邮电局之间。那次去济南,由于工作人员的失误,杨总凌晨1点就到了济南邮电。结果一路疲惫不堪的杨总,就在接待室1米地方的桌子上趴了一夜。第二天,见到该局的负责人,对方看是厂长亲自来谈,当然很重视,再加上首信这边准备得也很充分,合同签得很顺利,可杨厂长回来当天就病倒了。”

首信的员工都知道,杨廉斯往往是首信上班最早、下班最晚的人。陈丽文说:“杨总每天工作忙,事情多,从来没有按时回过家,午夜12点甚至后半夜才回家是她的家常便饭,而晚饭又常常是一包方便面解决问题。杨总肾不好,为这她曾经住过医院,可就是在住院时她也不忘批改文件、研究市场。”

首信发展壮大的过程也是不断向国外先进同行学习的过程,体现了杨廉斯的国际化视野。杨廉斯很早便认识到,作为一家起步不久的通信公司,向国外同行学习是必经的一步。

除了与诺基亚等跨国公司进行合作外,早在1998年,首信便在美国的新泽西建立了自己的研发中心。首信在自主开发的同时,不停止对国际先进技术的不断吸纳。首信的自主开发不是封闭的,而是开放型的。

中国加入WTO使每个企业都不得不思考国际化问题,杨廉斯曾在有关场合如此阐释自己对这一问题的见解:“中国企业要迎接入世,要迎接奥运,企业的国际化问题是一个无法回避的重要课题。今天的中国市场已经开始走向国际化,国外的大企业也纷纷到中国来参与竞争。首信要做大、做强,就必须走向国际。首信人已经将目光定位在了全球。”

首信有很多产品出口到朝鲜、日本、加拿大等国,而国外市场将成为首信未来开发的重点之一。2001年6月,首信与委内瑞拉中央大学签署协议,为其承建大学校园网络,该工程预计总额度为9300万美元,成为首信将营销触角延伸向海外市场的里程碑。此外,首信还在印度尼西亚办展览会,并计划到南非开辟市场。

在杨廉斯的蓝图中 ,首信将通过与诺基亚的合作以及内部改制上市 ,逐步成为一个跨国公司。这是首信的梦 ,也是中国民族企业的梦。

本章重点 :品牌是一个企业核心竞争力的综合体现 ,包括自主创新能力和企业经营机制和市场营销能力三个方面。

请你记住 :高新技术的竞争说到底人才的竞争。

第十五章

巧商胡晓坤的“出线”历程

胡晓坤是一个非常自信的成功女性。她的成功三要素 运气、努力和自信。当然 ,还有更重要的一点 ,她善于在不断地“越位”中屡出奇招。她的巧妙计谋和激情风格 ,形成了房地产市场上的完美风暴。

小荷露出尖尖角

胡晓坤的成长之路是平淡无奇的。她的不同之处在于内心的快速成长。从初中到高中,她突然对一切茅塞顿开,仿佛一夜之间什么都明白了……

如果胡晓坤在街上迎面而来,你一定会认为她是个“我有我主张”的时尚女郎。在谈到最欣赏的男性时,她脱口而出的是美国前任总统克林顿——她喜欢克林顿的不压抑,能把自己的个性和喜好淋漓尽致地表达出来。

还在读高中的时候,有次闲聊,她的班长曾一口“咬定”:胡晓坤将来肯定是一个“贤妻良母”型的女人!这么多年过去了,命运却和胡晓坤开了个小小的“玩笑”——从担任华远房地产公司销售经理,到华润置地经纪公司的总经理,再到如今又担任共同出资组建的华远经纪公司董事总经理,她在事业上的成就让很多同龄的女人羡慕不已,但个人问题却反而迟迟没有解决。胡晓坤将之归结于自己过分地追求完美:“其实我一直在等待那个人的出现啊!”

也许正应了那句俗语:有心栽花花难开,无心插柳柳成荫!但无论是她的美丽与痴情,或者是她的成就与理想,胡晓坤都有充足的理由去赢得众人更多注视的目光。

胡晓坤出生在上海一个环境优越的家庭。她的外公姓周,留过学,是江浙一带很大的一个家族的子弟。外公和外公的父亲曾在宁波、镇海等地开了很多的丝绸店,后来为了躲避战火,离开老家来到了上海。

上海的资本家 ,给人更多的印象是斤斤计较、小气精细 ;“但胡晓坤的外公却正好相反 ,他显得性格开朗、对人友善 ,颇有慷慨激昂的侠义之风。年轻的时候 ,他在江南一带还有十几家丝绸店 ,但他根本没有精力和心思去管理这些店铺 ,而是把全部精力投入到了社会活动之中 ,俨然成为当时上海的一个社会活动家。由于经营不善 ,这些丝绸店都开始发生亏损 ,有些店的负责人于是跑来找他 ,问他怎么办 ?胡晓坤的外公对这些问题很是头痛 ,想了想说 ,既然亏损了 ,你们就自己拿去开吧 !家道就这样慢慢地没落了。

20 世纪 30 年代 ,胡晓坤的外公和当时的激进青年柔石、田汉都是最好的朋友 ;“轰动全国的‘上海七君子’一案如果再多一人 ,那就是我外公了。外公后来还告诉她 ,在她家那个大院子里 ,曾经来过很多共产党员 ,他安排他们吃住 ,为他们提供活动经费 ,甚至还亲自解救过不少共产党员。解放后 ,胡晓坤外公的很多房产虽然被没收了 ,但特别庆幸的是 ,全家在“文化大革命”中并没有受到太大的冲击。胡晓坤出生在上海淮海路一个安静的旧宅里 ,父母因为在北京工作 ,所以她从小就跟在外公身边 ,度过了一个平淡而安静的童年。外公给了她很好的熏陶 ,让她从小就开始学书法、学画画、练小提琴 ,接受着良好的素质教育。由于上海是一个很开放的大都市 ,加之外公曾到国外留过学 ,所以胡晓坤更多地接受的是一些西式的教育。

虽然物质条件优裕 ,但小时候的胡晓坤更多的时候是处于一种孤独之中。因为和周围的邻居的背景不太一样 ,外公不太愿意让她和他们来往。她从小没有上过幼儿园 ,大部分时间是一个人呆在家里 ,除了和家里人以外很少与外面的人交流。由于不太和外界沟通 ,所以在胡晓坤的印象里面 ,小时候连一个玩伴都没有 ,那个年龄的女孩子会玩的游戏 ,如跳橡皮筋、踢沙包之类的 ,她一概不会玩。

胡晓坤记得 ,当时外公对她的管教还是很严格的——早晨绝对不许睡懒觉 ,每天都要按时完成各种功课。就连吃饭这样的小事上 ,外公也严格要求她遵循规矩 ,比如必须要坐在什么样的位置、必须用什么样的姿势等等。给胡晓坤的童年留下了“惨痛”记忆的 ,要算是从六岁开始一直练

到十几岁的小提琴。大人为了培养她的素质,对她要求特别苛刻,每天必须练琴三到四个小时。对于一个几岁的小孩子来说,每天反复练着那么几个音节与段落,是一件十分枯燥和孤独的事情。胡晓坤一直想不通,不知道家里人为什么让她学小提琴,她常常是一边哭着一边练。虽然后来达到了中级的水平,但她一直都没有真正地爱上拉小提琴。

胡晓坤小时候是一个性格很倔强的女孩,一件事放在心里也许谁都说服不了她,但在表面上却很难表露出来,也从不会跟人盲目地发生争执。所以直到7年之后,她才中断学习。

胡晓坤觉得小提琴是一个很奇怪的东西,不像钢琴,隔了很多年以后还可以接着弹。提琴不一样,它纯粹是靠你的感觉在练习,因为你的手在弦上是不固定的,每天往上一摁就拥到弦上的那个位置,完全凭的是一种感觉,是要比钢琴难得多的一种乐器。所以即使练了那么多年,如果今天重新拾起,在短时间内再也找不到那种感觉了。

几年前,上海淮海路那个安静的旧宅终于被拆迁了。在拆迁前,胡晓坤还专门回去看了看,很是伤感——因为在这个地方发生的那些童年故事,是任凭岁月之河怎样冲刷也抹不去的。

胡晓坤的父亲现年已经67岁了,是清华大学一个很有名气的教授,他的一辈子可以说是在清华大学度过的——从考入清华大学读书,再到毕业后留校任教,直到最后退休,一生都没有再离开过清华。在清华园内,他从一个十几岁意气风发的少年,变成了一个双鬓斑白的老人。胡晓坤的母亲也是清华大学毕业,后来分配到航空航天部,从事卫星研究工作。

由于从小父母很少在身边,胡晓坤的童年对父母并没有太多的记忆和太深的感情。胡晓坤记得,那时候父母偶尔从北京回上海探望她,大人与小孩子之间关系显得很生疏,以至于很不情愿和母亲睡在一起,还是母亲每天用巧克力哄她,胡晓坤才肯和母亲一块儿睡觉。

胡晓坤小时候读书,一直是在上海和北京两个地方来回交替,在上海念到小学快毕业时转学到了北京,在北京念了一年左右的时间又回到了上海……所以每在一个学校,都没有什么深交的朋友。胡晓坤来北京后,

在北大附中度过了很平静的初中生活。这段期间惟一陪伴她的是一些名著与一些和自己年龄不符的书,尤其对西方文学情有独钟,像《红与黑》、《十天环绕地球》、《基督教恩仇记》等。令胡晓坤印象最深刻的,是在初中时读过的一本曾获得过诺贝尔文学奖的名著《百年孤独》,其实这本书当时她根本就看不懂,但是她却一直特别着迷反复,阅读了许多遍。“我想我对西方文学的热爱,更胜于中国的传统文学”,对世界名著如醉如痴的胡晓坤,几乎把学校图书馆里所有的西方文学书都看了个遍。这种西方文学的熏陶成就了今天美丽、智慧与处事果断的她。

在胡晓坤记忆中,自己的父母虽然是一个受过现代高等教育的知识分子,但对子女的教育却特别传统——因为父母对她的期望值很高,想把她培养成他们心目中希望的那个形象,所以随时随地都把她放在一个框框里,什么时候必须做什么事,不得越雷池半步。胡晓坤记得,在进高中之前,家里几乎不允许她看电视、不允许听收音机,也严禁她在课外时间一个人外出,当她犯一次错误的时候就用戒尺进行惩罚,完全像私塾里那些孩子一样。但现在胡晓坤觉得当初父母的严厉,让她养成了一个良好的习惯:无论做什么事情,都计划性很强,决不漫无目的。

让胡晓坤自己也觉得奇怪的是,从初中升到高中以后,她突然一下子似乎茅塞顿开,思想有了一个特别大的飞跃,仿佛一夜之间什么都明白了,包括对自由的向往、对理想的重新审定……也许由于是北京大学的附属中学的原故,学校里特别倡导一种民主的气氛。胡晓坤也经常一个人去北大未名湖畔玩,北大学生那种自由奔放的生活让她特别渴望。于是一向逆来顺受的胡晓坤,开始学会对家长们的“专制”进行反叛。因为那个时候父母每天都逼着她呆在家里念书,胡晓坤觉得特别烦闷,于是想了一个冠冕堂皇的理由:去北京大学的图书馆读书。她向往北大学子的自由自在,所以宁肯每天在这个大学的图书馆内呆到深夜十二点,也不愿意回家。

胡晓坤认为自己从小比较多愁善感,想像力也比较丰富,加之读了大量的文学著作,所以如果按照自己的个性去自由发展,她今天也许就是一个搞文科的人了。但由于她父母都是理工科出身,他们认为搞文科的人

没有出息,将来很难找工作,所以一直坚持胡晓坤也要学理科。尽管胡晓坤对物理、化学之类的科目简直是深恶痛绝,但固执的父母还是在她高考之前请来很多的辅导老师,天天督导着她念书,即使胡晓坤恨得咬牙切齿也毫不动摇。

第一次勇敢跨栏

胡晓坤在商界的业绩是骄人的。透过她的成绩,我们看到了她在跨栏前的准备,乃至她童年、青少年的心路历程。她的不同之处正在于自己特有的个性风采。

因为没有朋友,所以胡晓坤有写日记的习惯,一直从初中到高中,她把自己的喜怒哀乐变成了厚厚的一摞日记。胡晓坤知道这些日记父母都曾看过,但是他们什么也没说,留给了自己女儿一个自由的空间,让她慢慢成长。虽然胡晓坤年少时对父母更多的是不理解 and 反抗,但成熟后却对父母的培养感激万分,为了创造更好的教育环境,父亲放弃了深圳大学副校长的职位,母亲更是放弃了多次出国的机会,父母一心一意地培养她,这使她对父母的感情也与日俱增。

高考时,胡晓坤还是遵从了父母的意愿,选择了理工科。胡晓坤从小就有运动天赋,被学校培养成优秀的跳高运动员,在初三的时候拿过北京市的跳高冠军,并且后来还成为了国家一级运动员。所以尽管高考的成绩一般,但她却凭运动特长加了不少分,最终进了北京工业大学,学习工民建专业。

大学成了胡晓坤人生的一个重要转折点。父母认为她已经进入大学了,他们的使命也基本完成了,加之也意识到以前的管教给女儿造成了太大的压力,所以大学五年对她的生活很少进行干涉。胡晓坤当时的感觉简直就如被囚禁很久的鸟儿突然之间被放归自然,顿时感到天空海阔、无比自在。她终于得到了她梦寐以求的那种生活。

胡晓坤的五年大学生活,是她生命中最丰富多彩的一段岁月。在大学的五年里,学校里的各种活动都成为她尽情诠释自己的舞台。自小比

较封闭的性格 ,在那个时候来了个 180 度大转变 ,一下子变得特别活泼、开心 ,加之外形条件很好 ,所以吸引了大学里面各个社团的注意 ,都想把她拉进去。除了继续发挥自己的运动特长 ,积极地参加学校的训练以外 ,还参加了学校的新闻艺术社 ,做记者和编辑 ,每天去采写各种各样的稿子 ,甚至连排版都自己动手做。后来学校成立了舞蹈队 ,组织者看到她身材高挑、苗条 ,比较适合跳舞 ,于是又鼓动她参加了舞蹈队。同时她又是系里的组织委员 ,组织过学校的时装表演队 ,并经常主持学校里的一些大型活动……学校里几乎所有的场合都有她的影子。

最让胡晓坤得意的一件事 ,是亲自编导的一个小品。那是她第一次尝试编写剧本 ,以学校为背景 ,把身边当时发生的很多有意思的事情全部编进这个剧本里面 ,并糅进了琼瑶一些言情故事的情节 ,把女主角叫做李梦竹 ,男主角叫做何慕天……这个舞台剧在学校里引起了强烈反响 ,最后还被邀请到全国高校进行巡演。

也是从那以后 ,胡晓坤有了第一个男朋友——她的高中同学。他对待她非常好 ,但那时候胡晓坤没有一点感觉 ,直到读大学的时候 ,这个男孩才表达出来。两人一起度过了一段纯洁而美好的爱情岁月。胡晓坤对有些片断至今保持着鲜活的记忆 :那时候家里每个月仅给她 60 块钱的生活费 ,另外每个月还有 30 块钱的饭票补贴。男孩儿一直希望拥有一双耐克鞋 ,但当时这种鞋价格过于昂贵 ,于是胡晓坤一个劲儿地省吃俭用 ,把生活费攒下来去买了一双给那个男孩儿……她喜欢看到自己喜欢的人被感动的样子。后来两人的分手也很孩子气 :仅仅因为他是在清华她在北工大 ,相互之间常常为这两个学校的差别争得不可开交……

胡晓坤的人生没有坎坷的经历 ,也没有太大的波折 ,像蛋糕一样都切分得非常整齐 :初中以前是一大块、初中 3 年是一块、高中 3 年是一块、大学 5 年是一块、最后工作又是一大块 ,虽然这些过程中有过一些剧烈的思想变化 ,但是从整体来看 ,却没出现过什么大的偏差。胡晓坤觉得自己在每一个关键时刻的选择都是对的 ,即使当初自己被动选择的工民建专业 ,现在回想起来也是十分正确的 ,奠定了自己以后事业的基础。

大学毕业后 ,胡晓坤进了华远房地产公司 ,是前任华远公司总经理的

秘书。回想那两年的秘书工作,胡晓坤只有一个印象:太辛苦了!老总是一个工作狂,对她要求也特别严格,她每天被散乱的事务性工作所充斥着,包括工作的安排、日程的安排,所有的会议她必须参加,所有的谈判她必须参加,所有的对外公关活动她必须参加,甚至所有的会议记录、电话记录,包括端茶倒水之类的小事,都让她一个人包揽了。胡晓坤的个性非常好强,心想既然由自己来做就一定要把它做好,再苦再累也要尽心尽力去做。

那个时候公司还是在一个酒店里办公,胡晓坤记得有一段时间特别忙,每天干到深夜。为了省钱,于是干脆夜里不回家,一个人裹着一条毛毯,在大桌子底下睡觉。作为一个刚从学校毕业的年轻人,胡晓坤刚开始还觉得特知足,可这样没日没夜地工作了一年半以后,发现自己的身体确实有点顶不住,加之秘书的工作没有属于自己的时间和空间,永远不知道什么时候下班,自由永远控制在别人手里,所以到后来她开始有了一种很压抑的感觉,突然之间就厌恶起来,坚决不想干了。于是就向公司提出辞职。老总没有答应她辞职的要求,但让她休一段假。胡晓坤离开以后,她的工作是由三个秘书来接手的:一个专门负责接电话;一个专门参加会议和谈判,负责做会议纪要;一个专门负责公关应酬。

胡晓坤很感激父母那个时候对她的支持。自从上了大学以后,父母对她就几乎放任不管了,毕业找工作时没有为她操心,这次提出休假也没有反对。他们对她说,你如果真的累了,就别干了!所以胡晓坤是毫无负担地离开了华远房地产公司。从公司出来后,胡晓坤也像一条鱼放归了大海一样,无拘无束地在外游荡了半年,到全国各地到处旅游。转了半年之后,她发现自己的钱包空了,突然之间又想工作了。于是她回到了北京,并去了另外两家公司应聘,一个是北京万科,一个是新恒基。结果两家公司都准备录取她,但胡晓坤还是比较倾向于北京万科,因为她和其中一个老总谈得非常投缘。这位老总特别欣赏她,于是和她进行了一番朋友似的交谈,他对胡晓坤说:你是一个非常具有前途的人,而且我也打电话到你公司问了,你原来在公司的表现非常好。你要来万科我不反对,但我要事先告诉你,万科是一个人际关系非常复杂的公司,如果你没有任何的

背景 ,在里面很难有发展前途的。但华远不同 ,它是一个新型的公司 ,它的氛围是很民主的 ,讲究公平竞争 ,何况你已经在华远做了两年时间了 ,也有了一定基础 ,大家都认同你 ,我建议你还是留在华远继续做 ,你完全有能力在这个公司做得更好……这次交谈对胡晓坤影响特别大 ,没有任何人和她进行过这种富有启发性的交流 ,所以胡晓坤最后还是听取了这位老总的良言 ,重新回到华远公司。

但胡晓坤回去后 ,公司的局面已经发生了很大的变化。原来她做总经理的秘书时 ,虽然职务不高 ,但却是一个很有分量的角色 ,因为她是老总的秘书 ,公司很多人都会捧她 ,加之平时接触的也都是一些有头有脸的人物。但是这次回来以后 ,这些都没有了 ,当时给她定的职位是第三类 B 等 ,是属于公司最低层的职员。胡晓坤的具体工作 ,是在前期部做规划做方案。因为有过半年东游西荡的经历 ,让她感觉到了漫无目的有多么的可怕和空虚 ,所以当公司给她一份稳定的工作时 ,胡晓坤感到特别知足 ,并且积极地投入到这份工作中 ,因为和以前的秘书工作相比 ,能有足够的自由。胡晓坤难以相信 :每天居然下午 5 点钟就可以下班 ,下班以后也没人管她 ,晚上也有时间去玩了……这在两年前对她来说简直是一种奢侈。虽然现在的职务低了 ,虽然公司的人也没有原来那么关注她了 ,但她觉得非常地开心。

在胡晓坤非常认真地工作了一年之后 ,她得到了公司的提拔 ,被任命为销售部副经理。

在迂回前行中“出线”

胡晓坤最看重的是亲情 ,其次才是事业。正因为她注重这种亲情的力量 ,所以事业总在迂回中体现着她特有的风格。

华远的老总很明智 ,认为要有自己的队伍 ,不能再依赖那些香港代理公司 ,要组建一个销售部。当时在任命胡晓坤为副经理时 ,还经历了一番波折 ,华远领导层大部分人认为她太年轻 ,个性太鲜明。但包括任志强在内的领导人最后还是力排众议、坚持起用了胡晓坤。

从1995年开始从事销售工作到今天,胡晓坤取得了令人瞩目的成绩。有人总爱问她有什么想法,她觉得很奇怪:那个时候想法很单纯,就是想把事做好。也许正是因为没有什么想法,所以才比别人做得更踏实、更稳健,取得了更大的成绩。胡晓坤认为,有时你越想得到的东西你越难以得到,因为当初自己没有什么野心,不会让别人觉得有什么威胁,有些东西可能在顺其自然之间就轻易地得到了。

1998年成为胡晓坤事业的转折点。那一年胡晓坤和公司达成一个默契,由她来独立地操作一个楼盘,也就是位于亚运村附近的华亭,是一个市场化程度非常高的项目。胡晓坤全副精力都投入到了这个项目的销售中,并在北京创造了很多个第一:率先建造起非常漂亮的样板间和售楼处,率先推出新风的概念……这个项目最后创造了几十亿的销售奇迹。

由于股权的变动,华润集团从1994年开始与华远合资,到1998年的时候华润实际已经控制了60%的股份,但当时华润还是很信任华远的原班人马,在国内推出的品牌仍叫华远。后来任志强与华润集团高层在经营思路上的分歧越来越大,最终于2001年分了家,任志强带着一帮骨干和华远这个品牌,创建了新华远,原来的那个公司就更名为华润。胡晓坤刚开始并没离开,仍留在华润继续工作了一年多。老总为了留住她,给了她很优厚的条件,包括职位的提升、股权的配置、住房的分配等等,但这一切最后还是没有留住她。胡晓坤是个“知恩图报”的人,当初正是任志强对她的破格提拔,让胡晓坤一直心存感激,所以当有一天任志强跑来对她说“我们需要你,希望你能来帮我一起创业”时,她毫不犹豫地抛弃了在华润已取得的优越条件和多年辛辛苦苦取得的成绩,选择了“出走”。胡晓坤觉得自己的成绩一大半要归功于公司对自己的培养,在她很年轻的时候放心地启用了她,让她在职期间读完MBA……正是因为公司给了她这个很好的平台,才让她比别人取得更大的成功。

作为一位有点反叛传统的女人,胡晓坤在事业上难免有一番折腾。在房地产销售业内,一般女孩子是难以挺住的。因为对心理承受能力磨练太大了。胡晓坤记得,自己为了做一个楼盘,曾对一家银行客户跟踪了一年多,经历了多次反复的“折磨”。她耐着性子,先和一般的员工沟通,

然后再接触科长、处长，一直到部门的总经理，一层一层做上去。当事情似乎有了一点眉目的时候，突然负责人来了一个电话，说由于政策的原因不能买了。当时胡晓坤正在陪一个客户谈话，接了电话后，感到自己的心一下子跌到谷底——一年的辛苦全部都落空了。几天后，她才平衡了自己的心态，还是像一位老朋友一样去找那位负责人喝咖啡、聊天。大概过了一个多月，政策又有所松动，他们仍然还是可以集体购房。在通知签约的那一天，他又打来一个电话，他说：“小胡，对不起……”胡晓坤的心又狂跳起来，以为又有了变动。足足过了一分钟，他才吐露实情，原来是决定买了，想吓唬她一下而已。胡晓坤记得去拿支票时，总共9个亿，厚厚的一沓子，每张都有几千万……

胡晓坤认为自己在骨子里就是一个非常自信的人，从过去到现在一直都是。水瓶座的胡晓坤把自己的成功归结为三要素：运气、努力和自信。

对于房地产而言，很多人认为它本来就属于男人的天下——因为建筑本身到处都是硬朗的线条，而房地产销售代理行业更是充满着唇枪舌剑、四面硝烟。胡晓坤所带领的团队却在京城房地产销售代理行业中的业绩名列前茅，迄今近90亿元的销售业绩，让胡晓坤成了京城房地产销售界一道靓丽的风景线。

这位京城房地产界为数不多的成功女性职业经理人总结自己的成功之处时说：因为女性可以更多地聆听和更好地沟通，不论应用在团队合作或谈判场合上，通常都可恰到好处……

房地产业需要刚性的指标分析和判断，营销所要求的与人沟通和激发员工，这一切都是对她性格的考验。不过，经过10年的打磨，一步步向硬朗的男子性格靠拢的她，适应了高挑战性和高强度的工作，并且自得其乐。但是在内心深处，她仍保留着女性特有的传统和细腻。胡晓坤把自己的工作和生活一直是完全分开的：在生活中自己是一个多愁善感、可以浪漫得一塌糊涂的人，但在做事的时候，却头脑清晰行动迅猛，不会掺杂任何感情的因素在里面，没有一丝拖泥带水的女儿状。

胡晓坤一直在她所带领的团队中推行一种理念：全力以赴地工作，并

尽情地享受生活和捕捉快乐。工作之余她带头进行爬山、打球等项目的体育锻炼,以保证有一个良好的身体素质和充沛的精力应付日常工作。这支优秀的团队就是这样在平日的工作中尊崇团队格言,严格要求、苦练兵马,深入市场前沿、广泛收集情报、充分进行市场结构分析中不断的磨练与探索,在业余生活中体验无尽的欢乐的。

在经纪公司中有成功的喜悦和挫折的痛苦,但是永远没有一个人会放弃,经纪公司里有欢笑和眼泪,但是永远没有一个人沮丧和萎靡不振;经纪公司的每一位员工都是出色的,他们是公司顺利前进的动力,是公司与困难作斗争的基础,他们是一支蓬勃向上的优秀团队。随着经纪公司的价值观与企业文化逐步形成,这支优秀的团队将与经纪公司紧密相联。他们用青春、用活力来共同铸造华远经纪公司的美好未来。

也许因为从小沉浸在那些世界名著中,对书中那些性格鲜明的人物追慕,胡晓坤变成了一个对感情追求的完美主义者。她一直在寻找那种让她有归属感的男人。庆幸的是,在事业取得一定的成功后,胡晓坤更有耐心和信心,去追求她所渴望的东西。

本章重点:要善于从危局中获得主动权。运用自信和“妙”计不断“出线”。

请你记住:全力以赴地工作,并尽情地享受生活和捕捉快乐。

第十六章

巧商王嘉敏的“绝版”人生

王嘉敏是一个善于把握平衡的“绝版”才女。她一出手就注重高品质的价值取向,并且以小博大,投注于高端市场。她在京城房地产业界中形成了自己的风格,在危机四伏中“杀”出了一条“绝版”新路。

巧用“绝版”品牌

王嘉敏属于业界的大姐大,但她从不张狂,而是一步一个脚印,默默地做事,在不声不响中做大的。她的“绝版”品牌效应,一下子爆了一个冷门。

打开北京购房指南图粗略数一数,每平方米售价在1万元左右的“豪宅”类楼盘竟超过130余家。按照北京房地产市场一个发展商平均一两个项目计算,这就意味着有百余家房地产开发商在“争食”京城“豪宅”这块肥肉。据业内人士估算,在未来一两年内,北京单套总价在500万元以上的别墅供应量达6000套左右,总市值超过300亿元,而2002年北京住宅销售总额也只有458.2亿元。依北京金字塔状的消费者结构,显然很难支持住宅市场产品的这种倒置现象。“豪宅”市场竞争的惨烈程度,恐怕只有身在其中的各路房地产开发商才能体味至深。

两年前才组建北京诚通房地产开发有限公司并出任董事总经理的王嘉敏,首度在京城楼市中单飞,就“贸然”高端切入,运作168套总价在150至600万元之间的“京味豪宅”——耕天下·菁华名邸,在很多人眼中无疑是一步险招,因为这潭水不仅深而且浑,因为无论诚通地产还是王嘉敏本人都名不见经传,因为这种“京味豪宅”前所未闻……

在“耕天下”开盘之后,不知是出于对豪宅市场大市的悲观看空,还是出于打击的心态,业内甚至有一部分人评选出“京城最可能成死盘的10大楼盘”,“耕天下”被罗列榜中。

然而,自2002年9月1日开盘后,不到半年时间,诚通房地产公司就

对外公布“耕天下·菁华名邸”销售已超过70%，实现销售收入近3亿元，在一向以低档住宅开发唱主角的北京南城，竖起了高档楼盘开发的风向标。此外，进一步证实王嘉敏没被部分业内人士唱衰的事实是，2003年元月诚通房地产公司得陇望蜀，又投资成立了中集宏达房地产公司，在陶然亭公园东侧启动“耕天下”二期项目，并抽身准备杀入汽车修理产业链，开发燕京汽车厂项目，初显其在当前最炙手可热的两大产业展开双翼的“野心”。

作为业界中后进的一介女子，王嘉敏为什么一出手就敢于投注高端市场？是因为“豪宅”利润丰厚诱惑难挡，欲借此迅速扬名立万创品牌？还是为圆自小在先农坛边嬉戏时种下的梦想？在危机四伏势如高空作业的“豪宅”市场她凭什么全身进退？

走到今天，是因为韧性、才干、冒险，还是因为运气？35岁敢离开令人羡慕的银行职位，很多人都瞪着不解的眼睛看她，所以王嘉敏肯定“自己胆子大，有冒险精神”，同时她也坦陈自己有运气，那就是一开始就抓住了一处“绝无仅有的”地块。

客观地讲，王嘉敏在单独运作“耕天下”项目前，并非陌生的圈外人，因为从1996年起她就曾在京达房地产公司担任副总经理，也在深圳、天津的项目中试过水。对如今日渐惨烈的楼市也是心领神会。当背靠天津信诚集团和天津通亚集团的诚通房地产公司创立后，王嘉敏就与合作的大股东认定：要想在北京数千家房地产企业鱼龙混杂般地厮杀中，亦步亦趋地随大流，早晚会死得很难看。

所以，“特色制胜、品牌立项”就成了诚通争食京城楼市的最初选择。而位于护城河畔先农坛、天坛、陶然亭三园合抱地块的获得，在今天的王嘉敏看来，简直是鸿运当头。

当然，无论是不计代价抢地，还是出乎众人意料的项目定位，也与王嘉敏一向喜欢与众不同的“叛逆”性格不无关系。在天津念中小学时，由于成绩优秀，王嘉敏很受老师的喜爱。在上个世纪70年代末80年代初，“学好数理化，走遍天下都不怕”几乎是每个望子成龙的家长和爱才心切的老师最娴熟的话题。在他们看来，成绩较好的学生，毫无疑问都应该选

择理科,所以王嘉敏被老师没商量地分到了理科班。但一直把当作家、记者作为最高理想的王嘉敏,却更喜欢学文科,在跟老师大谈了自己的理想却碰了一鼻子灰之后,她采取了“非张扬不合作”的态度,除了不能逃掉的主课之外,像外语、历史她都偷偷跑到文科班去旁听。这种我行我素的“恶果”是,在1980年高考时,让她和自己梦寐以求的清华、北大失之交臂,阴差阳错地成了天津财经学院的学生。直至今日,她仍对自己未能走上舞文弄墨的道路心有不甘,但并不后悔当年对老师好意的忤逆。

当时通过关系的介绍,王嘉敏到地头一看,就铁了心要拿下。因为她立马就意识到,在文物区域里建社区,在中国应该会成为第一个,也极可能是惟一的绝版,还有比这更适合的特色项目吗?尽管占地面积不过2.1公顷,开发建筑面积仅4.2万余平方米,而当时北京南城地区以经济适用房为主打路线,而且开发规模均在10万平方米以上。

但这仅仅是考验王嘉敏的开始,走中低档还是走高档路线,成了王嘉敏必须迈过的第一道坎儿。

在1999年至2000年间,京城楼市中小户型劲风疾吹。这么小的地块决定王嘉敏在规模上绝无周旋余地。所以,她决定把这个项目打造成纯粹居住、拒绝投资的高档社区。因为集纳数百年皇家历史韵味的土地,加上那几十株有500年树龄的古朴老树,都是无法复制的景观,成为那些吸引追逐豪宅品味、坐拥独一无二感觉的消费者最具诱惑力的武器。而当时南城价格最贵的社区,也是一个规模达40万平方米的项目,户型从七八十平方米到300平方米不等,根本没有一个纯粹的高档住宅项目。所以,王嘉敏刚开始就想做250平方米的户型。

但同事、员工、圈里的朋友都提出反对意见,因为市场主流正被中小户型占据,而“南城无富人”的意识在京城已成习惯。不少人一听说每平方米9800元以上的售价,更是瞠目结舌,认为不可思议。

面对南城豪宅市场的空白,这些看法上的对立,与派两个不同的推销员到一个没有穿鞋习惯的小岛去卖鞋的故事如出一辙。所幸的是,王嘉敏得到两位大股东的全力支持:“你是负责开船掌舵的,我们两个只负责加油。我们对你有信心。”也许是听到太多异议,最后王嘉敏自己也觉得

可能太冒进了,就把主力户型面积退让到 200 平方米。

当然,王嘉敏坚持做“豪宅”还有她的小算盘。私下里她曾对南城地区做过市场调查和分析,了解到宣武区身价数亿的生意人就有好几位,千万级、百万级的富裕阶层就更数不过来,而南城的“豪宅”却是空白一片,消化 100 多套楼盘的市场空间应该没有问题。“我觉得做房地产就要有前瞻性,不能只看到眼前的状态。大家都认为南城有钱人少,所以不应该卖太贵的房子。其实,不是有钱人不愿来,而是这里根本没适合他们需要的好房子。两年前就有人跟我说不愿到北边去,亚运村进去就出不来,交通太不方便。开盘后 200 平米以上的户型“火”了。”

“耕天下”运作的模式

王嘉敏不断转变经营思路。这一点至关重要。王嘉敏总能抢在别人前面得益于敏锐的洞察力。

囿囿的豪宅想法要变成现实,王嘉敏承认自己并没比其他公司、其他发展商有什么优势,只是在定下做精品的策略后,就开始研究周边的楼盘和市场,充分借用外脑找出与众不同的方案,用心做出不同的品质,除此之外,就是她做事的自信心。

因为家境相对宽裕,王嘉敏自小没有受到生活上的压力。大学毕业后就在银行从事信贷管理工作,环境、待遇自不用说。而且,由于财经专业出身,当初国家刚刚发行股票时,她就敢于拿出两口子所有的积蓄 8000 余元买入一些原始股,结果让自己的私房钱打着滚往上翻。在后来二级市场的业余炒卖中一直赚多赔少,到 1996 年决定下海时,她的股票账户市值已达七位数。所以,王嘉敏对自己做每一件事都信心十足,同时对别人的长处也拥有坦然的欣赏心态。她选择朋友的标准就是,一定要有某项能力比自己强。

在项目名称上,王嘉敏请策划公司设计。提出“耕天下”时,她刚开始并不太同意,回去仔细品味了一下,越琢磨越兴奋。结果“退耕家园;进耕天下”成了项目特点的最佳释义。

由于是在文物区域内运作,让建筑与周围景观保持和谐,成为项目高度、外观、风格等设计把握的难点,为此她专门请具有相同文化认同感的设计师负责设计。

在室内装修设计上,王嘉敏于2002年7月专门推出以“京味豪宅”为主题的公开招标,从中选出一、二、三等奖,作为项目的装修备选方案。由于在业内属于首创,整个操作过程又很透明,此次招标引起了业内人士及相关媒体的关注。

但提供个性化装修无异于给自己套上一个紧箍咒。据说房地产开发商私底下都不肯轻易开这个口子,因为管理成本极高,很难算清需要花多少钱,比如有的人喜欢书房、客厅是纯中式的,但厨房、卫浴却要求是西式的,而一旦有疏漏,好意就可能变成了恶意。别人不肯做,就是自己的机会。王嘉敏还是兑现了自己的承诺,只要在时间允许的范围,在装修设计上满足每个客户的个性化要求。

做精品其实就是跟自己较劲,这是王嘉敏的感受。“我们过去给北京301医院做配套工程的时候,因为不存在营销问题,只要完全按对方要求做好就行,管理环节相对简单。要是考虑营销,本身首先增加了一层难度,要是卖精品、卖特色就更是难上加难。”转入做大户型的精品豪宅,在南城造出第一价码的房子,走精品路线、高档路线、与众不同的路线,就需要有更多的精英。这也成了一度困扰王嘉敏的难题。

为此,王嘉敏承认自己不太“仗义”地挖来了一位常务副总。原来在与一家公司合作中,她认识了一位副总,了解到他是学建筑出身的,以前也曾在别的开发商那里担任过常务副总。这位副总表示,目前在那个公司从事的策划工作并非是最能发挥自己个人优势的地方。于是王嘉敏就动了请他加盟自己公司的念头。对方毕竟是合作单位高层管理人员,私挖墙角显然不太合适。但感觉到对方即使不到自己公司也极可能会另谋高就,王嘉敏干脆对合作单位的老总直接挑明,最终得到了对方的理解和支持。

“耕天下”运作,不仅为王嘉敏成为京城“豪宅”市场日渐“硬扎”的新军,也为她今后打造“耕天下”系列搭建了一支专业的队伍。

到目前为止,王嘉敏认为自己快乐和烦恼是各占一半。因为永不重复的房地产行业,让她在欲罢不能的工作中感到满足,甚至亢奋。烦恼则来自对细节的“过分”关注。“我的同事或员工可能都会觉得我这女人太细。但在营造家的氛围方面,女人的直觉是比较特别的。”

就目前项目在市场中的表现,王嘉敏觉得包装、策划、定位、户型、园林等大的方面都满意,但对细节上的不满意她几乎是脱口而出,“比如有部分阳台,为了地面效果好看,人们可以看到好的景观,底下就没遮挡,只安个栏杆。如果从功能性考虑,如要晾衣服就很不方便,诸如此类的细节总是不断地提醒我,要在项目第二期中完善。”

作为女性管理者,王嘉敏也意识到工作中因性别带来的无形阻力。“当初市场调查都看好小户型,蒙太奇之类的概念楼盘都很受追捧,我也相信如果做七八十平方米至100平方米的户型也可以卖掉,但我坚持主张做200多平方米的户型。如果是个男老总拍板定了案,即使下面有人觉得不太对,估计往下执行也不会有太多的议论。但当时很多员工对我的想法表示不理解,背后说我一意孤行、没有经验等等。我知道这是一种情绪,也是女性做事比较难的地方,惟一的办法是坚持把自己认为对的事做下去,最后让事实说话。”

正是意识到性别给管理带来的细微差异,王嘉敏很少当众批评员工,如果在工地上看到不满意的地方,当着大伙的面皱眉头把声调提高些是她最严厉的不满方式。她记得自己只有一次在会上当众发火拍桌子,原因是一位中层管理人员没有把业务处理好,还振振有词,令她实在忍无可忍。因为在很多人的眼里,验收就算合格了,而王嘉敏坚持即使验收了还要尽力做得更细致、更完善才算合格。出了问题还找别的借口,明显越过了她的允许底线。

在公司财务管理上支出超过万元的账目王嘉敏都要亲自过问。她觉得这是目前培养队伍提高成本意识必须经历的阶段,这样在未来企业壮大之后才能形成良好的文化氛围。

创新的更多可能

王嘉敏对于工作总是有条不紊、按部就班、一丝不苟。但她又能打起来,把握着企业的前进航向。创新的前提便是改变旧有的传统观念。她决不同流合污。

王嘉敏专门召开大会,说明事无巨细并非做总经理的初衷和目标,但作为一个年轻的公司和年轻的班子,细节的管理是成长中不可或缺的经历。但从现在起,我会管得越来越少,着重考虑未来5年的规划和目标,如何在房地产和汽车两大产业中站稳脚跟。

王嘉敏给自己设定一个目标:逐步分解执行层面的权力,建立有效的授权机制,到年底实现有效的系统管理。让自己逐渐从细节中抽出身来,把视野放得更宽一些。

“耕天下·菁华名邸”无疑让王嘉敏和她的诚通房地产公司在京城楼市中拥有了一面醒目的旗帜,今后能否继续高高飘扬,全在于她和她的团队如何控制和释放自己。

对于房地产市场,王嘉敏有着自己独到的感悟和看法。

关于“泡沫”问题:她认为,其实在我看来北京房地产市场并没有什么泡沫,因为北京的住房需求仍特别大。现在十个人中,就有五六个人甚至七八个人对住房现状不满意。而北京商业的机制又不太成熟,如果有人想把住的二手房卖掉买新房,由于中介的手段非常原始,跟国外差距很大,很难实现自己的想法,所以导致很多潜在的市场没有被激发出来。

反过头来,市场不成熟,也进一步说明市场压力不大。如果所有的开发项目都卖得特别不好,发展商着急,国家税务机构更急,因为每年投资几十个亿,拿不到税收,他们能不急吗?但目前他们并不太急,因为市场在那儿摆着呢。

现在房子卖得还不错,所以我说北京市场只是不成熟,并不是真有泡沫。如果住房都像彩电一样普及,随便一提想买个几十平方米的房子,立马就能找到十几个项目,而且这十几个项目质量、价格都相差无几,那么

说有泡沫还差不多。但是现在实际情况并非如此,比如有人原来想买我们一期的房子,但现在他又改主意了,盯着我们二期的房子,可能他还觉得不满意。这说明他想要的房在市场上并不是满大街都有。开发商之所以搞创新,就是为了迎合这种需求。

所以现在喊泡沫我说就是吓的。中国发展到今天,每年增长率这么大,大家见过吗?有些人看到房地产贷款率占那么大的比例,担心形成泡沫,是因为有海南的前车之鉴。但海南怎么能跟北京、上海比呢?它的需求是人为炒出来的,不论在资金还是实际需求上都没有后续的跟进。而北京、上海这些大城市不仅本身需求远远没有得到满足,后面还有大量的外来人士投资置业潜力。

关于创新问题,她认为,房地产行业搞创新,首先是因为现在竞争太激烈了,不像上个世纪90年代初那个时候。不创新也能够生存,而今天创新已经成为一个老生常谈的话题。

她对这个问题的理解是,首先从北京房地产的发展,包括中国的房地产发展来看,速度确实是比较快的,但就项目的成熟度来讲,比如耐久性、淘汰性指标都还处于中期,远未达到成熟的阶段,在这种条件下开发商的创新就非常重要。在家具行业,家具厂不创新就推产品,根本就没人要,所以创新对他们而言已是一种必然的条件。IT企业就更不用说了,因为不创新就根本没有出世的可能。而在房地产大谈创新,是因为现阶段创新能够使企业利益上台阶,所以大家都在追捧创新。有人问企业家重要还是企业重要,在她看来很简单,如果这个市场是靠点子挣钱的,那么企业家就重要,如果不能靠点子来卖钱,企业就重要了。现在房地产在北京、在中国处于中期,即属于功能完善期,不很成熟,在景观、园林、智能化等方方面面跟国外比还有落差,因此就有创新空间,就有发展的基础。她认为,到2008年之前这样的基调不会变。但2008年之后可能有一些房地产企业要转型,或被兼并,或自动放弃,逐步向现在香港的格局过渡。到那个时候最重要的不是创新,是规模、是企业的品牌和企业的能力。

其次,创新在目前还具有启蒙市场、启蒙消费者的功能。现在有些所谓的创新实际上是钻了客户不懂房地产的空当,所以有人戏称对开发商

叫创新 ,对客户叫受骗 ,因为信息完全的不对等。但这是房地产发展当中必须经历的过程 ,是客户不成熟必须要付出的代价 ,也是给各开发商提供机遇的过程。

一旦我们的市场与国际市场的差距越来越小 ,比如我们搞绿色住宅国际认证 ,到那时就不能称为创新了 ,而是对客户的基本保证。但现在在国内它具有与普通项目不同的特质 ,能不叫创新吗 ?

本章重点 :重要的不在于权力的大小 ,而在于平衡各种关系和复杂局面的能力。

请你记住 :不创新毋宁死。

第十七章

巧商陈丽华荣登《福布斯》

陈丽华坚持的是她一贯看重的项目的前瞻性。这是她的迷人之处。在殚精积虑中,她的超前意识便体现在“巧”用细节上。中国紫檀博物馆,以及在这之前的北京长安俱乐部、丽苑公寓等,成为她获得各种殊荣的理由。

见缝插针的原始积累

陈丽华的开始是“一穷二白”的。但她有满腔热情的干劲,又不乏灵动和巧妙的策略。

2002 年的《福布斯》中国富豪榜上,花甲之年的香港富华国际集团董事长陈丽华成为中国最富有的女性,身价 55 亿人民币。尽管媒体开始追捧她为“内地第一富婆”、“内地最富有的女企业家”,然而有很多人仍会感到诧异,这是由于以前大家对陈丽华了解得实在太少了。其实并非是陈丽华和她的富华集团不著名,而是她除了她的紫檀博物馆,绝少在媒体上主动曝光。这也因此让她平添了几分神秘。不过,任何成绩都不会是凭空而来的。

有一句话这样描述入选《福布斯》富翁们成功的内在原因:品质是每个人与生俱在的一种素质,这是“一个人非智力性的素质”,他们将这些品质融化在自己的企业中,从而获取了巨大的财富,陈丽华也不例外。

《福布斯》中国内地百位富豪榜上,有四分之一的富豪是借助地产迅速致富,攀越财富巅峰,财富与地产比翼齐飞的。据统计,近一半的中国百富从事房地产行业,前 10 位中就有 8 位从事房地产。而在美国的百富人中,则是由从事软件、零售和金融的人士在排行上领先,来自娱乐业的总人数是最多的。作为国内的企业,陈丽华和她统领的香港富华国际集团并不例外,也是从事着房地产生意。

陈丽华对自己的上榜“感到很意外”,外界也不免惊讶,因为此前大家对陈丽华了解得实在太少。这并非是陈丽华和她的富华集团没有名

气,而是因为她一直以来处事非常低调,投资情况更是绝少主动曝光,因而平添些许神秘。但要说起地处长安街黄金地段、毗邻天安门广场的长安俱乐部,可谓妇孺皆知,由著名书法家启功先生题写的俱乐部金字总是那么夺目,那是陈丽华20世纪90年代初自香港转战内地投资的第一个地产项目,总投资4.5亿元。现如今,在京城,长安俱乐部仍是财富与地位的象征。

在香港,陈丽华掘到了发家的第一桶金。陈丽华在北京颐和园出生、长大,其家族是满族后裔、正黄旗世家,幼年因家境贫寒,她读到高中便被迫辍学。生计所累,陈丽华做起了家具修理生意,由于她颇具生意头脑,待人热诚、讲信用,生意红红火火,很快她成立了自己的家具厂。20世纪80年代初,她用从事家具生意赚得的钱在比利华购置了12栋别墅,低价买进高价出手,几个回合下来,陈丽华积累了相当可观的创业资本。陈丽华感谢贫穷,她说贫穷真的是一所最好的大学。

在1982年,陈丽华移居香港,开始从事国际贸易、地产投资。80年代后期,安土重迁的陈丽华返回北京,她笃信自己的事业应该在内地进一步发展。90年代的亚洲金融风暴对陈丽华而言几乎毫发无损,因为早在回归京城那年,陈丽华静悄悄地实现了从香港的战略转移,在澳洲以及东南亚诸国遍设分公司,热热闹闹地进行地产投资。说起往事,陈丽华并不认为自己是什么先知先觉,她说做生意要有眼光,站得高才能看得远。

陈丽华的创业故事,分外印证了这样一个论断:中国内地早期的本土企业家与资本运营无关,“土法上马”的他们远非资本运作高手,上市融资、资本运作重塑金身,最为流行的“资本故事”没有在陈丽华身上上演。虽然远离“资本市场”,但60岁的陈丽华依然不失为一位出色的女董事长,她对工作一丝不苟,每天亲自聆听下属汇报业务发展情况的时间都要超过1个小时。勤奋努力、事必躬亲的陈丽华充分发挥了她潜在的商业才能,及时把握市场经济动向,并做出正确决策,逐渐形成了富华集团独具的经营风格。经过近20年的打拼,富华集团的发展势头也越来越猛,陈丽华利用手中积累的财富,开始了多元化的投资实战,以房地产业为主,兼及高级会所、高档公寓、物业管理、酒店管理,并介入旅游、商贸、网

络信息、航空服务领域，锋头强劲。在澳洲以及东南亚等地设有分公司，在国内的大连、深圳、秦皇岛等城市也有投资，但主要投资趋向于北京。陈丽华向记者表白，她准备在朝阳区金盏乡投资数十亿元兴办大学城、医院，投身教育、医疗事业。

投资长安俱乐部之后，陈丽华在王府井周边相继拿到了一系列令人艳羡的黄金地段，几年时间里先后投资5亿元兴建了丽苑公寓，总投资20亿元建设了利山大厦，在东部边缘集团建造了56万平方米的富华园小区。她向记者透露，富华集团在京的固定资产已超过50亿元，已建成使用。已开工和准备开工的项目总面积超过130万平方米，投资总额超过100亿元。

投资是为了利润回报，而陈丽华过人之处是总能将投资上升到爱国爱家的高度。陈丽华的很多项目都能得到政府的援手。陈丽华投资40个亿改造金宝街，两公里旧街的改造与改善基础设施与推动北京申奥连起来了，政府支持，老百姓体谅，2000多户居民的拆迁一个月就完成了。

令人回味的是，10多年来陈丽华接揽的地产项目每个都是寸土寸金的黄金地段，其中奥妙谁能知晓？对此陈丽华淡淡地一笑，“都是靠朋友帮忙。很多人都问我经商的诀窍，我说很简单——诚实、信用第一，真心实意地交朋友。”富华集团取得今天的成就，陈丽华居功至伟，现在她虽然还是集团的董事长，但已将权杖平稳地转度给了儿子赵勇，自己潜心于用金钱、用心智去沉淀、去“打磨”名贵的紫檀木。在地产领域赚得“超级利润”之后，陈丽华“出人意料”地迅速转身开始投资紫檀，尽管“投资紫檀，建博物馆，10年之内难有回报”，但陈丽华一直兴趣盎然，潜心研究。“子承母业”，年轻的赵勇接管了富华集团的地产项目，不声不响、小心翼翼地开始了第二次创业。无论陈丽华、赵勇都不可能割舍地产主业，但是在富华集团二次创业的蓝图里，已然分外强化紫檀投资，毫无疑问，这将是一个“附庸风雅”的长期投资。这个投资为的是提升自己的形象。母子二人，一个是国家政协委员，一个是北京市政协委员。

异常坚韧的向前推进

陈丽华的“巧”是建立在坚实的基础之上的。她从不冒进。她运筹帷幄,体现了一种罕见的战略眼光。

地处长安街黄金地段,毗邻天安门广场的长安俱乐部是20世纪90年代初,陈丽华自香港转战内地投资的第一个房地产项目,总投资4.5亿元。在长安街上建一个俱乐部,陈丽华当时显然只考虑了这条街的寸土寸金,却没有过多考虑到施工的难度。这条路上受到政治的影响是难以估计的。

当时富华集团的高层都非常犹豫。因为这是第一个项目,投入多,压力大。但是陈丽华当时十分坚定,一定要把这件事情干好。而且这是她的第一个项目,决不能让人说她不讲信用。

当时的陈丽华还只是一个生手,心也特别急。还请来了当时的副市长张百发,最后也没办成。这件事让她在京城房地产中学了很多耐性,让她明白不能是她的资金就什么都不顾。每件事都还要按政府的要求,要不就别干。这一课她时刻都不会忘记,而后来的事实也证明了这一件事对她的影响,她开始主动接近并配合政府。

1993年,陈丽华拿到这块地的第四年,长安俱乐部终于开工了。不知道这四年里陈丽华等待的每一天是怎么度过的,但命中注定长安俱乐部不可能一帆风顺,一年后建成交付使用的时候,总经理陈丽华的儿子赵勇又给陈丽华出了一道新的难题。

开始时赵勇想的是越豪华越好,等到装修完以后,他还请了美国会所管理公司CCA管理,然而签了合约后却对他们的装修全部否定。为了这件事她非常痛苦,开始还不能讲,心里却割舍不下这一年的心血,四年的等待。最后她还是决定,既然要干就要干最好的,要搞一个成功的会所。陈丽华终于想通了,投资长安俱乐部,就是要把它盖成一个五星级的会员之家。干一件事,就要一定干好,要干就要干到家。拆掉是短期的伤痛和损失。但从长远来说,俱乐部建成之后,应该是成功的。

长安俱乐部、京城俱乐部、美洲俱乐部 ,还有中国会馆被称为北京的“四大俱乐部”。其中最早的当属长安街上的“长安俱乐部”,应该说,在如今京城众多的高档会所当中,今天的长安俱乐部依旧是财富和地位的象征。这不能不归功于总经理陈丽华当年的眼光和决断。现在长安俱乐部有 900 多名会员,他们都是各行业的精英,也是俱乐部最大的骄傲。长安俱乐部的入会费为 1.8 万美元,每年还得缴纳 1000 美元至 1500 美元不等的活动费,是“四大俱乐部”里收费最高的一个。

长安俱乐部内部十分豪华。其餐饮、娱乐、健身等设施比得上五星级酒店。俱乐部基本不对外做广告,新加盟者均来自会员介绍,而俱乐部也会对会员有基本的背景调查。某些俱乐部会员卡的有效性可以延续到国外其他联盟俱乐部,对这些国际化的会员来说,这已经是中国富人俱乐部基本的门槛了。

长安俱乐部竣工之后,陈丽华开始走上她在内地投资的星光大道。地产投资一发不可收拾。她在北京的投资仅次于李嘉诚和其他少数港资企业。

这时被媒体追捧为“内地第一富婆”、“内地最富有的女企业家”的陈丽华早超脱于财富之外,完全不在意外界附着的种种头衔,因为有一件大事时时牵动她的神经,那就是在王府井东侧开工建设、总投资近 40 亿元、占地 35 万平方米的金宝街。“黄金宝地——金宝街”,对于 2005 年竣工的这个“巨无霸”工程,陈丽华笑言这是富华集团最“豪气”的一个地产项目,“大手笔”的陈丽华要搭建中央商业区与中央商务区之间的桥梁。

早在 1997 年丽苑公寓建成,陈丽华和她的儿子赵勇就发现毗邻丽苑公寓的王府井附近拥挤的交通已经很成问题,这件事一直留在母子二人的脑海中。之后,身为全国政协委员的陈丽华在一次政协会议上听到了关于改造王府井的提议,立刻产生了兴趣,她的感觉是:“(金宝街)没打通也许还看不出价值,打通了价值就出来了。”

1998 年,北京市为了引资改造王府井,把金宝街项目列为北京赴港招商的重点项目。当年香港富华集团在香港正式签约,负责投资修建金宝街的东单北大街至南小街段的道路和两侧房地产开发。

金宝街项目是把王府井大街的后段和东二环路直接相连,这样王府井大街除了南北方向外还多了一条和二环连接的通道,以分流往来的车辆,缓解王府井的交通紧张状况。与以前由政府修路的市政工程不同,金宝街项目是由开发商投资修路、解决居民拆迁费用,政府给予开发商道路两侧开发权及配套优惠政策,在北京还是第一次采用这种开发模式。“政府一分钱没花把路修了,居民住房条件改善了,我得到了项目开发的支持。”陈丽华对此感到满意。

与投资时一掷万金的果断相反,项目规划每每总是让他们殚精竭虑,因为他们知道前期工作要做得非常细致,要不然等到建楼的时候大局已定,如要做修改也只会有一些小的调整了。金宝街的规划总共搞了5次,到现在还在不断调整。

陈丽华在规划上有前车可鉴。1992年兴建长安俱乐部的时候,因为当时大批外商进驻中国,对酒店、娱乐的需求上升,因此长安俱乐部最初定位于酒店、娱乐服务。后来她发现北京酒店业发展迅猛,经过专业人士调研,长安俱乐部最终定位为高级商务会所。这一概念当时是比较超前的,但今天回头来看,此判断非常正确。经此一役,她的一个观点得到了强化,那就是项目的规划不能只看今天,要看10年甚至更长远一点。

丽苑公寓的规划能从另一个角度说明陈丽华的思维方式。丽苑本来考虑建设成酒店,但这时酒店竞争已经趋于激烈,而王府饭店附近缺的是服务式公寓。同样是在请教了大量专家之后,她认为有时要主动避免竞争,主动适应市场。因为项目是和人家竞争还是配套,要依据市场来决定。这一点在现在看来还是十分先进的。于是她在北京首开服务式公寓先河,其目的就是和王府饭店配套。

对于金宝街开发,他们如以往般考虑周密,请来了国外专业机构进行调查咨询。第5次规划之后,调整依旧不厌其烦地进行着。

调整之后,金宝街项目原定的办公楼规模变小了。原因是近处东方广场的写字楼很多,至今仍有空置,而且新的写字楼还要推出,陈丽华不想再多凑热闹。而原来没有规划的酒店项目反而准备做一些,因为王府饭店附近是酒店一条街,将来交通问题解决后这个形象可能会强化,因此

凑凑这个热闹反倒变得十分有必要。至于竞争白热化,一般不被看好的商业,富华集团也有意介入。理由是王府井是针对中档消费的商业街区,而中国加入WTO后境外企业大量进入北京会产生高档消费的需求,但北京真正的高档名牌商场并不多,富华集团的赵勇是这样解释的:可能和别人的看法不太一样,但我们调查后还是决定做一些商业开发。

总结以往的变化调整,从长安俱乐部到丽苑公寓再到金宝街,陈丽华坚持的是她一贯看重的项目的前瞻性,这也是让她殚精竭虑的一个动因。金宝街的道路管线铺设了7条,不但包括了当下最时髦的宽带设施,连将来可能会有新设施也都作了预留,免得以后再挖开重埋——超前有时候就是细节上的用心良苦。

当然陈丽华并非事必躬亲,她考虑更多的是投资、经营方面的事情,她几乎全部交给了她的儿子赵勇。事实上富华集团的项目经营往往是委托专业管理公司进行的,开辟长安俱乐部就是一个典型。赵勇从事投资后不久,很快就树立了业主和管理分开的意识,他们认为项目能否被社会承认的关键,是找真正能管理的人来经营。通常的操作手法是,项目建设一结束,管理公司就开始介入。金宝街沿用的也是这种模式。

富华集团非常看重专业人员的能力,在项目规划设计上,他们总是请来国外有名的设计师,听他们天马行空地展示思路,只是在听完后才把自己的想法和设计师进行探讨。诚如陈丽华的儿子所说:他们的设计角度往往脱离现实,我就想要他们的概念。作为北京人,其实他们更了解北京适合什么,但这样的做法多少比一般企业来得聪明。

此般规划之后,原本仅凭其地理位置就足以让开发商们耳热心跳的金宝街项目更受欢迎,新加坡、香港等地的一些财团、基金纷纷上门就金宝街开发和富华集团探讨合作。

按理说,很多像陈丽华这样把富华集团作到这么大的企业,已经开始筹划上市,继2001年13家富豪企业的旗下公司大规模上市之后,2002年又有十几家富豪的公司上市。

上市能募集更多现金,而后赚取更多金钱,使自己的财富水银柱持续飙升是富豪们所想要的。它们既然上市,公众们希望的是它们不仅成为

脊背浮出水面的鲸鱼 ,而且是一整条包括海面下的完整鲸鱼 ,甚至是一条透明鲸鱼 ,不知道富豪们有没有做好心理准备。

富豪企业上市募得的现金 ,向公众透视是它必须支付的代价。这时游戏的规则已经改变。未上市时 ,企业只需对自己、对家族负责就可以了 ,上市以后 ,它必须对股东、公众负责。如果说未上市前 ,对于可能存在的财富原罪 ,控诉者必须提供有罪证据以定罪。也就是说 ,如果控方抓不住罪证的话 ,富豪可能的原罪就是无罪的。

巧商在得失之间的平常心

陈丽华既能在商战之中寸土必争 ,但又能在硝烟弥漫之后不计一城一池的得失。“巧”就体现在她的进退之间总有一个恰到好处的度。

不允许富豪大股东侵犯公众股东和社会利益的游戏规则 ,标志着以侵吞或剥夺别人财富为谋富手段将遭受社会公众的鄙夷。根据世界银行的资料 ,中国富豪们从资产为零发展为亿万富翁 ,一般只用 10 年左右 ,而在新加坡、日本等经济发展较快的国家 ,平均需要几十年的时间 ,而西方和海外华人中亿万富翁常常经历两三代人的积累。

在上市这件事上 ,陈丽华的想法与许多大企业家并不相同。靠地产发家的她一向以步步为营、稳健投资著称 ,她并不想太早进入资本市场“圈钱” ,她把上市融资看做“拆借”股民的钱 ,她说富华集团现有的庞大现金 ,足以运作高质量的项目 ,完全不必“借钱”。“不想挂牌上市”。“不玩资本”的陈丽华生平却是最爱紫檀 ,她把经营地产赚得的钱财大半投向了紫檀的收集和制作 ,还投资 2 亿元修筑了国内第一家“国字头”私人博物馆——中国紫檀博物馆 ,她不惜耗费巨资、几乎买空了东南亚名贵的紫檀木 ,聘请名匠、精心打造着自己的紫檀王国。地产反哺紫檀 ,对资本市场满含敬畏的陈丽华把自己投资紫檀的“率性而为”看做财富的回归和升华。

30 年前北京的一家报社有这样一对夫妻 ,在小孩生下的 42 天就进“牛棚”喂牛去了 ,将这个出生才 4 斤 2 两的女婴托付给了一个女人。这

个女人自己的孩子已经8岁,奶水也停了。但硬是让这个婴儿重新爆出了奶水,并一直吃到5岁。一次这孩子得病住进了北京朝阳医院,需要输母血,医生在化验时才知道这个为孩子日夜守候的女人不是孩子的生母,医生感动得哭了。后来,这个女人又继续供养孩子上小学、中学、大学,到新加坡留学,帮助她在香港成家立业。很久以后大家才知道,原来这个女人就是陈丽华。

陈丽华是个非常有爱心的人。她和著名小品演员赵丽蓉是好朋友。赵丽蓉去世后,曾有一个女人提着100多万元的现金在赵家门口答谢前来赵家悼念的人们,她一边代替赵家亲属向前来悼念的人还礼,一边流泪,口里不断念着:“我替老姐姐谢谢各位了。”如果不是后来央视著名主持人倪萍在一篇文章中披露,很少有人知道这个雍容华贵的女人就是大名鼎鼎的陈丽华。倪萍自己提及此事也不禁万分感慨。

也许我们并不知该怎样总结陈丽华的成功,用她自己的话说:你就得舍。能舍就能得,你要不能舍,就不能得。舍得、舍得,这两个字是不能分开的。

对排名这件事,她这样说:排第几,这对于我来说是个压力,甚至我都不愿意出名。不是你给我评的高,我就高。我得做出事情。

与众多的房地产商大肆炒作自己不同,很多业内人士甚至都说不出陈丽华旗下的房地产项目。其实这与她的经营思路有关。由地产发家的陈丽华从不好高骛远,一向以步步为营、稳健投资著称。其实在京城经营地产初期,她走的也并不稳健。长安俱乐部就是一个很好的例子。先是在举办亚运会前不能开工,亚运会结束了,还是不让开工。开不了工,这块地等于白拿。当时她的资金有限,这又是在北京的第一个投资项目。结果是亚运会结束一年多了,领导还是不让开工。

后来她发现在国内做事,根本不是那么一回事,不能是自己的资金就什么都不顾。每件事都要按政府的要求,要不就别干。

好不容易建完了房子,装修又费了一大周折,原有的不合要求得重来。

她那时开始犹豫了,随后很快想通,她说:“你就得舍。能舍就能得,

你要不能舍 ,就不能得。舍得、舍得 ,这两个字是不能分开的。”

简单的舍得两个字解开了长安俱乐部成功的奥秘。

纵观 10 多年来 ,陈丽华接揽的地产项目个个都是寸土寸金的黄金地段 ,其中玄机谁人能参破 ?

对这个问题她是这样说的 :我认为一个人不可缺少的是信誉 ,拥有的最大财富是人 ,朋友是最大的无形资产。

她的儿子赵勇说 :我母亲从小对我们管教很严 ,要求我们为人处世要诚信 ,不能说瞎话。

人与人之间相处不易。作为商人 ,特别是从事房地产开发的 ,更是不许跟百姓吵起来 ,不许跟百姓打起来。此外一个商人不要怕加大自己的成本。如果你迟迟开不了工 ,自己也生气 ,百姓也骂你。时间是生意人的命脉。

总结经商的诀窍 ,陈丽华认为经商其实很简单 :恪守诚实信用 ,真心实意交朋友。其实陈丽华交的朋友中并非全是达官显贵 ,有很多普普通通的百姓也成了她的朋友。2000 年她筹建东城区金宝街市政改造和危改工程 ,就交了许多百姓朋友。

她亲自到拆迁户家中 ,不嫌人家屋小屋脏 ,坐在那儿跟人家聊天 ,了解情况 ,和很多人都交上了朋友。其实这两方一个给钱 ,一个要钱 ,大部分人都处理不好其中的关系 ,它是个矛盾体。但是她把这些人的关系都处理得特别融洽。

在处理金宝街的问题上 ,她的说法是在坚持原则的基础上要灵活。尽量化解矛盾 ,宽宏大量一点 ,拆迁时不要给人奸商的感觉。另外 ,对于一些困难户确实要给予照顾 ,也就容易化解矛盾了。其实即使没有拆迁 ,真正的困难户需要帮忙 ,她也肯定会帮。

因此她创下了 20 天顺利拆迁 2400 多户的纪录 ,这样的拆迁速度在东城区几乎还没有先例。在那 20 天里 ,陈丽华在拆迁现场守了 17 天。这条二环路通往王府井的金宝街能够在很短的时间顺利拆迁 ,陈丽华无疑付出了超额代价。

据赵勇讲 ,他小的时候就发现母亲是这样一个人 ,买了一盘水果 ,全

给别人吃了 ,小时候他们还特别不能理解 ,他们都还没吃呢 ,怎么就给别人吃完了。然而她这个人就是这样的性格 ,待人大方诚恳 ,因而也赢得了很多人对她的尊敬。当她有困难的时候 ,别人也愿意帮她。有所失 ,就有所得。

对于金宝街拆迁的事 ,陈丽华的舍 ,让她得到的更多 ,金宝街两侧一系列项目的投资收益自然不言而喻 ,更多的是她得到了百姓的理解和支持。在她看来就算是失败了 ,最多回到从前 ,有吃有喝就行了。

陈丽华教育子女非常成功 ,她把子女当作朋友交流 ,她说 ,不能把子女当作私有财产 ,应该看成国家的。她认为带给子女最有价值的就是教子女如何做人 ,如何成功及如何自己努力和把握方向的原则。她非常强调诚信的重要。讲到诚信 ,她首先以身作则 ,她给子女的经营范围有多少 ,子女一定得遵守 ,子女在这个范围任意驰骋 ,她并不过问。

在百姓圈子里是个能干的“老板娘” ,在政府圈子里是个忧国忧民的企业家 ,在企业圈子里是个搞大资本运作的“主儿” ,陈丽华太过于全能 ,太过于顶尖 ,大有登峰造极之能 ,我们对其前路还真是不敢妄言。不知她还有什么未完的梦想 ,就现在看来 ,无论她想做什么事情 ,都大有“心想事成”的态势。

陈丽华的“舍得”理论为何是她经商成功的诀窍 ?从企业经营的角度来看 ,财富意味着成功的经营理念 and 经营思想。因此 ,稍微对企业管理有点思考的人 ,都会发现中国百富中有许多人都融合了中西方管理思想精华 ,形成了卓越经营理念。而“舍得”定律就是陈丽华的卓越经营理念 ,也是她成功的关键。

当我们用事业这样的词汇来描述每一个进入《福布斯》的中国富人的财富时 ,作为企业家的他们 ,身处 in 市场经济的最前端 ,面临着跨国企业和国内国有大中型企业的双重竞争压力 ,他们的事业更多的表现为打造一个众人能耳熟能详的品牌 ,而正是这些品牌 ,将有希望成为中国在加入 WTO 之后依然与世界超级企业共同赛跑的一支生力军 !

陈丽华被众人称为“投资型的女企业家” ,投资地产大获成功身价显赫之后 ,花甲之年的陈丽华转而举起了传统文化牌。在陈丽华女士看来 ,

她生平最大的“投资”是对“活的国宝”——传统文化技艺的拯救。她说：“财富回归，这是一种不计成本、无视回报的投资。”

陈丽华出身于正黄旗世家，那拉氏后裔。在紫檀家具的包围中，她在北京度过了自己的童年。“文化大革命”开始后，陈丽华的奶奶和妈妈烧掉了族谱，将家里的紫檀家具上交一部分，拆掉一部分。其余的则埋在了猪圈旁边的土里。打倒“四人帮”后，社会开始安定下来，已长大成人的陈丽华才把地里埋的东西挖了出来，她惊奇地发现，这些紫檀家具竟然丝毫没有坏，于是又擦又晾，又找木工。她先修老的家具，后来又到处找料或是买些旧的，再以旧翻新。

后来做家具和修家具成为了陈丽华事业的起点。陈丽华身上的“紫檀气质”使她在“文化大革命”刚一结束就开始修补紫檀家具，并逐渐购进一些。80年代初是在城西的私宅里做，后来她在王府井的院子也成了紫檀车间。生产越做越大，住宅空间便显得越来越小，于是，爱好不得不向外拓展，成为了一种产业。

1999年国庆前夕，陈丽华斥资2亿美元建造的中国紫檀博物馆在京城正东落成，坐北朝南、一式的明清风格恢弘气派。这座博物馆从建筑到馆内陈设的千件珍稀家具器物皆是陈丽华个人资产，全部产权也都在自己名下。陈丽华女士坦言，这个博物馆比她经手的任何一个地产项目都“费钱”，单纯意义上的地产项目可以“钱生钱”，而博物馆非但不挣钱还要无休止地往里贴补。当然陈丽华并不指望博物馆能产生多大利润，也不奢望它赢利，她说：“亏损的博物馆不可能带来金钱上的回报，纯粹从经济上而言，我的这个文化投资或许是不成功的，但我从来没有怀疑过这个博物馆所蕴涵的巨大潜在价值，寸檀寸金，馆里的藏品个个都是无价之宝，保守地估计那些紫檀家具至少值2亿美元。我现在是用地产上赚来的钱料理这个博物馆的。人们都把财富和高科技相提并论，我倒以为我的这些宫廷工艺的紫檀丝毫不比外国的高科技逊色！”

陈丽华对紫檀的喜爱近乎痴迷，她每年都要携重金远赴北回归线以南的热带雨林地区，查访紫檀的生长环境和木质属性，并收集檀木基料。她顶着高温穿行于野兽出没、蟒蛇肆虐的原始森林，有一次突遭热带毒蜂

袭击,被铺天盖地的蜂群追赶,幸亏及时找到避身所才避过灾难。

人们在紫檀博物馆里可以看到按1:5比例制作的高3米的紫檀故宫角楼,九梁十八柱七十二脊榫卯密合,瓦光柱圆,精致无双,总重十几吨。世人皆知紫檀名贵难求,一向有“百年寸檀,寸檀寸金”之说。为采购紫檀,陈丽华曾几进缅甸金三角等地,每吨价钱十几万元,而一个角楼耗材就达400吨!1999年5月,美国最大的私立艺术学院——萨凡那艺术设计学院,因为陈丽华在紫檀雕刻艺术上的非凡成就,授予她荣誉人文博士称号。萨凡那市市长还向她授予金钥匙,宣布她为荣誉市民,并将每年的5月25日定为“陈丽华日”。

60岁的陈丽华没有住在儿子赵勇的长安俱乐部,也没有住在女儿赵莉的丽苑大厦,更没有为自己营造豪华别墅、公寓,她就住在紫檀博物馆里,和她的120名员工住在一起,和她魂牵梦萦的紫檀住在一起。

20年之后,富华家具厂1000余名员工精心制作的千件紫檀家什都直接进了紫檀博物馆,然而陈丽华从未卖过一件。海内外无数社会名流、商贾巨子参观过北京京通快速路旁的中国紫檀博物馆,无不为精美雅致的紫檀藏品赞不绝口,情愿出高价收买,都被陈丽华一口拒绝。因为“吝啬”,陈丽华得罪了不少商界朋友,但是对政府、对慈善事业她却从不吝惜。在庆祝北京申奥成功的奥林匹克大型晚会上,陈丽华向奥运会捐赠重达500公斤,历时700多天雕刻而成的大型紫檀精品——国门,此雕刻完全仿紫禁城结构制作,没用一根铁钉,价值极高。这是她第一次舍得她的紫檀宝贝。

现在她有点想通了,准备今年拍卖几件,另外陈丽华还有个重大的计划,她筹备着把这些紫檀宝贝带到世界去巡展,去露脸。陈丽华女士最后对记者说:“做别人没有的、世上无双的。别人都看重外国的高科技,我要做外国人看重的中国玩意儿。”

在这个以男性为主体的商业舞台上,贴上女性的标签有时候是一种优势,有时候也是一种劣势。优势是倘若你做出与男性近乎同样的成绩,那只需要再好那么一点点,也许你所获得的荣誉和奖励就要多的多。劣势则是即使你做出近乎同样的成绩,甚至于比对方要优秀的多,但是你可

能得不到与对方同等的结果。

西方有一句很出名的谚语,“性格决定命运”,是说人的性格决定了一生的得失。有一个哲人说过一句类似的话,“结构决定命运”,是说人的身体结构即性别决定了命运。我们暂且不来评判这句话的对与错,但是相信很多人看到这句话都会若有所思。

人们在商业舞台上拼的是个人的综合智力,有时候人们讲商业的结果一定是胜者为王败者寇,成则成败则败,这个分水岭非常清晰,容不得半分含糊。

因此,这个决断过程很可能是越过了“结构”因素,得到最真实的结果。其实这里的“超过”应该包含两种可能,一种是微不足道、忽略而过,另一种则是攀越障碍,需要逾越而过。这种微不足道的可能,我们要寄希望于当这个社会越来越进步,越来越像我们所需要的那样。

在如今的时代,做企业老板比较难,做成功的企业老板更难,做成功的女企业老板难上加难,用古人“蜀道难,难于上青天”的诗句来概括老板为企业寻求生存现状一点也不夸张。为什么会出现这种情况?这是由于企业老板遇到的困惑太多、太多。从宏观上讲,我国市场经济的体制还不成熟,从微观上分析,竞争、挑战、危机、死亡和机遇每时每刻都在重重地包围着企业。所以,我国每年有10000多家企业出现亏损和垮台,可见做成功的企业老板多么不容易,如履薄冰,如临深渊,这是大多数老板们的共同感受。做一个女老板则更难。

困难,能给强者带来动力,也能使弱者止步。然而,敢于知难而进,突出重围,是这位女老板的特点,也是她取得成功的关键因素之一,更是值得称道的精神财富。

有这样一个成功定式:健康的女士+端正的品貌+一技之长+执著=成功。在商业舞台上,在这个以男性为主导的年代里,陈丽华已经成为当今中国最具影响力的十大女老板之一,她的身上天生具备了这种资质。这种资质决定了她在当今社会这杆天平上的位置,而她经过努力所得到的财富就成为这杆天平上颇具分量的砝码。

紫檀成材慢,历经磨难弥加珍贵。而这也是陈丽华一生的写照,她是

女性首富,更是商界能坐上诚实交椅的首席。一些报刊杂志上介绍她交易这些艺术品的故事,足可以编辑成我们这个社会如何勤劳致富、合法经营的教科书。

紫檀历经数百年风霜雨雪而无言,陈丽华历经几十年商海沉浮而默然,当我们惊羡她的财富的同时,更多的则是仰慕她的诚实。正如人们所说的“舍得之间成大家”。

本章重点:投资于“活的国宝”——对传统文化技艺的拯救,而且是不计成本,也无视任何回报。
请你记住:“舍得之间成大家”。

第十八章

巧商艾丝蒂·劳德用香水征服世界

艾丝蒂·劳德具有一种商业天才。只因不小心打碎 10 多瓶香水,却激发了她的商业灵感。为此,她又经过巧妙和细心的商业包装和成功运作,在巴黎乃至全世界掀起了一场香水革命。

“巧”于标新立异

艾丝蒂·劳德的成功经验千条万条,但归根结蒂只有一条,就是“巧”舌如簧,“巧”于标新立异。

1903年7月,艾丝蒂·劳德出生于美国纽约昆士区一户小商人家庭,其母亲为了怀念匈牙利老家的一个阿姨将女儿取了相同的名字。

小艾丝蒂体弱多病,受到家庭的格外宠爱。

她第一件有记忆的事是母亲身上诱人的香味和她那精神抖擞的样子,最高兴的事是伸手触摸母亲温馨光滑的皮肤,对母亲的头发也极感兴趣。一天,当母亲在身上擦上一种液体时,顿时散发出一阵淡淡的清香,妈妈的脸上顿时容光焕发,她忍不住问妈妈:

“真香!那是什么东西。”

“香水,你的鼻子真灵。”

“香水?”她似懂非懂地点着头说。

艾丝蒂·劳德有一头亚麻色的头发,一对褐色的眼睛炯炯有神,白皙的皮肤使她显得额外漂亮迷人。母亲偶尔在她头上洒上那种香水时,她会兴高采烈地跑到父亲面前,撒娇地说:“爸爸,家里插了什么样的花?”爸爸使劲地嗅,使劲地摇头。这时,她会开心地说:“香水。”

艾丝蒂的另一个爱好是对服装的浓厚兴趣,经常将妈妈的衣服在自己的身上比划,指指点点地对妈妈说,“这种颜色最好看”,“那种样式最动人”。当妈妈穿衣服时,她就在旁边认真地欣赏,陶醉在美的憧憬之中。

一次,妈妈的一位朋友给艾丝蒂送了一件礼物:一件五颜六色的编织

帽。她非常高兴,不断在镜子前戴上取下,左看右瞧。

突然,她发现这顶帽子编织工艺简单,样式并不十分好看。她灵机一动,马上找出两个绒球加在帽子的两边……

“好看吗?”她突然将帽子伸出来,一脸稚气地对妈妈说。

“真漂亮!”妈妈高兴得拍起手来。那时候,她只有8岁。

艾丝蒂的父亲马克斯·门泽是捷克斯洛伐克的移民,处处想表现出自己的绅士风度,尤其是星期天。他经常拿着手杖,戴着白手套,衣冠楚楚。然而,他实在是一个很平庸的人,没有什么特长,也没有什么经商技巧,一生总在艰难的生活中挣扎。移居美国前,他曾在匈牙利当裁缝维持全家的生活。到美国后,慢慢有点积蓄,开了一家五金店当小老板,勉强度日。

12岁的艾丝蒂在五金店里,练就了自己的技艺,感受到了应该如何做生意。她用尽自己丰富的想像力,将五金店的橱窗装饰得像模像样。她经常将五金用具擦得一尘不染,闪闪发光,以吸引顾客的购买兴趣。后来,她回忆道:“五金与唇膏、门把手与香水,虽然风马牛不相及,但都必须推销给顾客,这是共同的。商品必须具有吸引力,其中包装是很重要的。好的包装确实能吸引顾客,它需要精心设计。”

艾丝蒂从小对美有一种特殊的兴趣和敏锐。标新立异,追求一种特有的美,这是她的梦中之梦。

作为中学生的艾丝蒂,舅舅发现了她的天才,开发了她的潜能。

星期天,妈妈指着一位年轻漂亮的客人对她说,“向舅舅问好”。舅舅有着一张文静的脸,戴着一副眼镜,显得非常有学问,当场送了一些礼品给艾丝蒂,然后拉起了家常。

舅舅说,欧洲的第一次世界大战正打得热火朝天,战争对人类产生了惨绝人寰的灾难,许多人流离失所,凡是有能力的人都跑到美国来避难。舅舅约翰·肖茨是一位皮肤科专家,化学知识非常渊博。舅舅没有走,开始在家里自食其力,从事化妆品生产和销售。一时间,家里的后院全成了家庭作坊,五颜六色的瓶子引起了艾丝蒂的兴趣,差不多天天放学后都想去看看。

舅舅在一个煤气炉前不停地忙来忙去,将架上的瓶子换去换来,在他的手中奇妙地出现一种成分与另一种成分的东西,艾丝蒂越看越着迷。当舅舅耐心地将各种成分混合起来,轻轻搅拌时,一种非常细腻爽滑、洁白白雪的东西便产生了,让人爱不释手。这时她不禁惊呼起来:“啊!舅舅,您真了不起!”

舅舅对她微笑着说:“这是雪花膏,可以赚大钱哟!”

“妈妈可以不花钱去买了,真好!”艾丝蒂高兴得跳了起来。

舅舅发现艾丝蒂对化妆品有特别的兴趣和想像力,还有灵敏的嗅觉和灵巧的双手,她的天赋不应该被埋没。从此,舅舅在配制化妆品的过程中,总是和颜悦色,不厌其烦地向她详细讲解其原理与作用。

“这种雪花膏既可以保护皮肤,又能洁净皮肤,其中含有一种油脂,能清除皮肤上容易堵塞毛孔的过剩油脂与污垢。”舅舅说。

“用油脂清除油脂?”艾丝蒂觉得很新鲜,双眼紧盯着舅舅的脸。

“对,如果你衣服上有一点油渍,妈妈马上会用肥皂将它清洗干净,肥皂可是用油脂做的呀!”他停下来,对她微笑着继续说,“一层淡淡的油脂可以滋润和保护皮肤,也可以清除身体上过剩的油脂,让皮肤变得更加白嫩光滑,比你的皮肤还好看。”

艾丝蒂觉得世界真奇妙,决心要向舅舅那样,也配制一些化妆品。她开始在舅舅身边忙开了,既当学生,也当助手,学会了一些基本的化妆品制作方法,经常得到舅舅的夸奖,称她有一个“神鼻子”,会辨别各种香味。

一次舅舅配制出一种特别的雪花膏,对她说:“这种产品不仅香,滋润皮肤,还能消除脸上的红斑,立竿见影!”

艾丝蒂将这种雪花膏带到学校,让班上一位脸上长有红斑的女同学擦了一些。第二天,果然就好了。她和全班的同学都惊奇不已。许多女同学向她要这种神奇的东西,她送掉了几加仑的雪花膏,并将它取名为“超级全能雪花膏”。

化妆品的生意越来越好,上门的人络绎不绝。舅舅索性在曼哈顿开设了一家美容店,一边进行美容,一边出售产品。艾丝蒂在放学后继续向

舅舅讨教配制秘方 ,自己也亲自动手配制 ,总是受到舅舅的鼓励。此外 ,她还利用假期 ,既学习美容术 ,又推销化妆产品。

一次 ,她带着化妆品来到一家美容院进行推销。一进门 ,她就被一个女人吸引住了。那是一个艳惊四座的贵妇 ,烫着卷发 ,珠光宝气的名贵服装让人羡慕不已。年轻的艾丝蒂对美有一种不可压抑的追求 ,情不自禁地说 :

“您真漂亮 !尤其是这件衣服。”

“真的嘛 !”对方用眼角扫了她一眼 ,爱理不理地回答。

“请问这衣服是哪里买到的 ?您不介意吧 ?”

“告诉你又怎样呢 ?”对方冷笑一下说。然后两眼紧盯着艾丝蒂 ,再从鼻子里哼出一句 :“你永远也穿不起这样的衣服 !”

艾丝蒂的自尊心受到极大的伤害 ,差点哭了 ,但她强制着自己 ,转身飞快地离开了这家美容院 ,躲在一边流着眼泪悄悄地发誓 :

“决不让别人第二次再对我说这样的话 ,有朝一日 ,我比她强……”

相信自己的嗅觉

艾丝蒂的嗅觉是灵敏的。它带动了她的创造力。她的“巧”正在于尊重自己 ,并能不断发掘自己的潜能。

1930 年 1 月 ,艾丝蒂与约瑟夫结婚。婚后 ,开始了化妆品的创业。

她仿照舅舅的方式 ,先开了一家美容店 ,一边为人美容 ,一边配制一些简单的化妆品进行出售。工作之余 ,她潜心研究舅舅教给她的秘方 ,尝试新的化妆品配制方法。她后来回忆 :“我不断在自己身上试验产品 ,在所有的部位进行试验。我的房间从来没有安静过 ,厨房里更是如此。在那里 ,我除了要给家人做饭外 ,其余所有剩余时间都用来制作护肤品 ,我感到这是一种其乐无穷的工作。”

女人在化妆上确实能展示她们惊人的天赋和创造力 ,艾丝蒂多次称自己有第六感觉 ,能找到许多新的灵感 ,也能配制出一些好的化妆品。然而 ,她还缺少一种气候 ,小本生意的美容店仍然在艰难地挣扎。

1946年,第二次世界大战结束后,美国进入一个经济高涨时期,各业兴旺,人们也注重美化生活,艾丝蒂的顾客日益增多,收入也丰厚起来。她意识到:真正发大财的时代到来了。她因势而出,大胆地建立了自己的化妆品公司,美容店的规模也扩大了,自己配制的化妆品的销售也逐渐多了起来。

一次,一名女顾客付完美容费后,吞吞吐吐地向她说:

“您的化妆品真好,作礼品送人更不错!”

“谢谢您的夸奖!”

“我真想买几瓶作礼品,可是……手上没有多余的现金。”

“没关系,下次补上就行了!”她热情地帮顾客挑选产品。

“希望你的化妆品能在萨克斯百货公司买到!那里可以记账。”顾客临走时向艾丝蒂提出建议。

“我正在努力!”艾丝蒂在回答时,心里涌起了浪花。萨克斯百货公司位于繁华的纽约第五大街,如果她的商品能在那里出售,不仅方便顾客,更会提高产品的身价,何愁不能发家致富?她直接与该公司商谈,被婉言谢绝。然而,她没有灰心,相信自己总有一天会获得成功。

一天,一位女顾客在付款后对她讲了一件事:萨克斯百货公司的助理采购员玛丽小姐在一次车祸中受伤,脸上留下了疤痕,暂时没有上班,希望艾丝蒂想想办法。

艾丝蒂主动上门,精心调理,几个星期后,玛丽小姐的脸面无痕无迹,光彩照人。为了表示感谢,玛丽小姐向艾丝蒂订货800美元。不久,玛丽小姐亲自带来一个戴着面纱的女人,并迫不及待地向艾丝蒂介绍:

“这是公司总经理的女儿,脸上长满红斑,特别向您求助。”

艾丝蒂非常仔细地观察,用灵巧的双手对她进行美容,最后擦上一种特别的化妆品。几次下来,总经理的女儿白白净净,柔嫩无比,总经理一家人非常高兴。艾丝蒂终于被允许在该百货商场内设立了化妆品专柜。

艾丝蒂将该专柜装饰得非同寻常,选择了一种奇妙的介于蓝色与绿色之间的墙纸,再配上造型新颖奇特的产品图片,顿时使购物环境变得梦幻般地雅致,加上口红、唇膏、眉笔粉底等化妆品,又不失光彩夺目。然

而 ,销售并不理想 ,尤其是香水。

原来 ,美国的社会风尚是 :妇女很少到化妆品柜台上购买自己需要的香水等化妆品。大家都保持着传统的方式 ,美国男人为了向女人献殷勤 ,主动买香水送给她们 ,女人习惯等着接受赠送品 ,如果哪个女人自己到商店买香水是没有脸面的。如何让她们自己来买香水而又不失体面呢 ?在冥思苦想之后 ,她想出一个妙方 :美国女人喜欢洗澡 ,也好奇 ,为什么非要让自己的产品叫香水呢 ?

第二天 ,她隆重登场 ,精神焕发地在音乐声中大肆吆喝 :

“青春露 ,洗浴液 ,令人脱胎换骨 ,永远青春 !”

好奇的女士纷纷涌到她的专柜前 ,问这问那。专柜四周持续地散发出一种芬芳浓郁的田园般诱人的香气 ,沁人心脾 ,使人流连忘返。原来她早已将“青春露”揭开盖 ,自然香味四溢。艾丝蒂不断向顾客介绍该产品的用法与好处 ,让她们动手打开观察 ,试用。传统的香水销售总是密封式的 ,更不允许试用 ,艾丝蒂新的营销方式惹得女士们兴趣盎然 ,问价声此伏彼起。

“不卖 ,赠送给你们 !”艾丝蒂非常大方地说。

爱美的女士们带走了她的礼品 ,也带走了艾丝蒂·劳德公司的名称和其他的经销地址。“青春露”轰动了纽约 ,艾丝蒂回忆 :当时场面真让人激动 ,“没有一位妇女不因为买到一瓶或得到别人赠送一瓶‘青春露’而感到兴奋。”艾丝蒂掘到第一桶金 ,财富很快达到百万美元。至今 ,它仍然是美国最畅销的化妆产品之一。1984年 ,“青春露”的年销售额 1.5 亿美元。

艾丝蒂的成功在于她对社会的深刻观察 ,巧妙地变换了概念 ,从而抓住了市场。由于它的定价是 8.5 美元一瓶 ,在 50 年代 ,该价位较高 ,从而保持了较高档次的品质 ,这个价格既避免了与法国昂贵的化妆品的直接竞争 ,又能迎合中等阶层的需要 ,自然财源滚滚而来。

赠送礼品是她在化妆品行业中的创举 ,是她创新致富的秘密。创业初期 ,她花了 5 万美元进行赠送 ,这是相当冒险的行为 ,然而 ,她成功了 ,并引发了行业的效仿 ,形成化妆业的惯例之一。

艾丝蒂不满足在纽约的成功,决心让香气弥漫全国,使整个美国的女士们更具有吸引力。

艾丝蒂不仅在产品上不断创新,而且在营销上也不断创造奇迹,因为化妆品的竞争异常残酷。

后来,她又推出男性系列化妆品和护肤保养品。“爱尔迷”问世走俏;“可丽你”、“爱丽奇”、“全天候护手膏”……更是新意迭出,有了自己独特的竞争优势。

凭着女人的直觉,她认为女性天生爱美,更爱与爱美的女人比美,这与她们身上飘荡出来的阵阵芬芳有非常大的关系,那迷人风姿,再通过香水的传播,便使人进入一种梦幻般的感觉。香水是艳女的天使,没有人会拒绝真正能为她带来美的感受的商品。艾丝蒂坚信:香水最具有市场,也最能赚钱。

香水的灵魂是香味,它在味觉世界中最具魅力,自古以来,制造香水是个精致微妙的行业,没有任何文字可以讲明,全凭感觉。香水制作的主要工作是将各种芳香味素掺和起来,不断地嗅闻,直到配制出一种能使世界成千上万的巾帼女辈为之倾倒的香水。上乘的精品是“回忆”的产物,全凭一只“神鼻”。舅舅曾经夸她有“神鼻子”,她也自豪地称自己具有第六感觉,因此她决心创造自己的香水品牌。

精益求精香飘世界

艾丝蒂·劳德的“巧”正在于一个不断进取,善于博采众长,加上充分的想像力与特别的嗅觉。通过对世界各地稀有的油脂、茉莉、橙叶、香精等,不断配制、调剂,推出新产品。

她花了好几年时间试制出一种特殊的香水,芬芳馥郁,变化万千,使人神驰梦幻,如游八极。

前好莱坞明星、摩纳哥王妃格雷斯·凯丽是她的好朋友,用过不少的名贵香水,自然也得到艾丝蒂向她特意赠送的产品。不久,在欧洲的一次化妆舞会上,她们都穿着华丽的服装,都戴着假面具,然而,她们都相视一

笑,因为她们都被一种特殊的香味所吸引,它是巴黎从未有过的香味。艾丝蒂自信地说:“我可能会漏过一双王室的眼睛,但我决不会漏过自己的香水。”

香水制造家始终恪守着成功的信条:以华贵取胜。艾丝蒂也不例外,坚持在精制的包装上采用了海蓝色,人称“劳德蓝”,高贵的象征。

为了进一步拓展市场,她尝试一种新的联营体系。她让丈夫在纽约经营,自己到全国各地进行考察,确定产品销售代理人或自己开设分店,并坚持只在第一流的商店出售的原则。在所有的经销商店中,她都要亲自挑选和培训女售货员,要求她们都成为产品的“活广告”,并有严格的纪律与规范,如借助演示来宣传产品的性能和优点等。她通常会在新开业的商店里,亲自上阵进行一周的示范。

艾丝蒂是靠贷款来扩大自己的事业,负债经营让她不敢有一丝松懈。为了达到收支平衡,她对每一分钱都非常节省,进自助餐厅,乘坐公共汽车等等,尽量节省每一分钱并将它用在公司的投资上。艾丝蒂多次受到打击,但她总能灵巧应付,化险为夷。例如,有一家公司只准她在新年后的第一天在柜台旁营业,按当地风俗,这一天是不祥之日。她却巧妙地在这一天广而告之:“以新面孔来迎接新年”,结果大获成功。90年代,她的化妆品占全美国百货商店香水销售额的50%,雇员近1万人,年营业额超过10亿美元,艾丝蒂终于成为“美国化妆业女大王”。

1960年,她的化妆品生意从美国扩展到欧洲,但是在欧洲的高级商店内租用橱窗时却碰了钉子,谁也不愿意接受她的产品。一天,她带着自己的产品来到巴黎拉德脱埃公司的门口,此时正是下班时间,购买物品的人群川流不息。她看准时机,将10多瓶香水全部打碎在公司的地上,顿时,芬芳馥郁的香味四处弥漫。许多顾客闻香而来,纷纷打听,艾丝蒂乘机进行宣传。此时,有一位记者在场,报道了这一情况,从而使艾丝蒂的香水在巴黎名声大震,许多百货公司也纷纷邀请她加盟。70年代,艾丝蒂的化妆品在全世界70多个国家经销,享有很高的国际声誉。

90年代,艾丝蒂拥有16亿美元资产,与其他公司不同的是,她的公司的股票全部是她们一家所拥有,财富全是家庭私有财富。

艾丝蒂的成功是依靠她的创新能力和勤奋的努力,她对产品的色调、香味,甚至广告与营销都牢牢把关。她自称有一种第六感觉,善于抓住市场,推出新的营销体系、合理的价格策略等等,使她在男性垄断的行业中脱颖而出,并获得各种荣誉和桂冠。

她获得美国“十大工商界女强人”之一;化妆界惟一的女强人;美国1984年度“杰出母亲”;“纽约市政促进协会水晶苹果奖”(表彰她捐建了举世闻名的三大游乐场)。

法国同行向她伸出大拇指,心悦诚服地说:“你是化妆品行业中的通用汽车公司。”巴黎市政府向她颁发“巴黎市金质奖章”,法国驻美大使(前法国总理)默维尔对她说:“此奖不是为了某一成就,而是由于她所代表的卓越天才。”法国政府向她授予“法兰西荣誉勋位勋章”。法国驻纽约总领事莱勒德·富森在颁奖仪式上发表热情洋溢的讲话:“劳德夫人代表了我们法国人对美国人最为钦佩的东西——智慧和精神。”

成为亿万富豪的她真正感到出人头地,实现了自己的誓言。

她每年都外出旅行,“我在同朋友和家人共享之余,深为自己是一个世界公民而兴奋激动”。

在伦敦,她与绝世美人黛安娜王妃形影相伴,共同观看查尔斯王子率领球队进行比赛。在意大利,米兰歌剧院的迷人歌声让她如痴如醉,威尼斯的风光让她流连忘返。当她穿上巴黎最昂贵的服装时,当年受辱的恶气才真正得到释放。为了更加浪漫与自由,艾丝蒂不惜与丈夫恩断情绝。

当她还是一个天真纯情的少女时,多次幻想自己的“白马王子”出现。一天,风和日丽,天高云淡,绿树丛中,穿着粉红色的短外套的艾丝蒂在秋千上起伏不定,婀娜多姿,分外迷人。

“喂!金发女郎!”突然,冒失的声音传来。

她转过头一看,发现了一个高大英俊的小伙子正站在旁边,手里拿着高尔夫球棍,一双蓝眼睛正欣赏着她娇美的身材。

艾丝蒂一下愣住了,仿佛空气与自己的血液都凝固在一种莫名其妙的情感中。她虽然没有应答,但心中却烙下了小伙子活泼而自信的微笑。一个星期内,她总是沉浸在一种幸福的憧憬中。

第二个周末,艾丝蒂的姐姐的一个朋友对她说:

“对面俱乐部里一个小伙子叫约瑟夫·劳德,希望你交朋友。他盛赞你窈窕动人,冰清玉洁,在你荡秋千时情不自禁地冒犯了你,请你原谅!”

艾丝蒂开始与他交往。在细雨霏霏、风轻雨斜之时,他们相依相偎,两情浓浓,她不断地轻声叫他“亲爱的乔”。婚后,人们称她为劳德夫人。

创业初期,她不得不四处奔波,家庭温存的时间越来越少。

随着事业的扩大,她的社交活动越来越频繁,夫妻感情越来越淡漠。在大富豪的享乐胜地——佛罗里达的棕榈滩,她碰到刚从婚姻中解脱的女友,对方不断向她讲述自由的美妙,“像你这样一个年轻漂亮,事业兴旺的聪明人,应该有一个全新的天地,不应当守着一个不理解你的男人,勇敢地争取自己的幸福与自由!”

1939年,夫妻恩断情绝,劳燕分飞。艾丝蒂过着令人眼花缭乱的生活,灯红酒绿、花前月下,不断变换着英俊男子,多么浪漫的情调,多么激情的韵事。

4年后的一天,她的儿子突然高烧不退,急得她眼泪直流,这时没有一个曾对她信誓旦旦的男人在她身边。绝望中,响起了门铃声,让她感到意外和惊喜的是乔来了。乔精心地照料孩子,屋里又充满了家庭的欢乐。乔没有走并说出:“孩子需要我们在一起!”艾丝蒂热泪盈眶,颤抖着说:“原谅我,让我们重新开始。”他们又像初恋时紧紧拥抱在一起。1943年,他们破镜重圆。

随着年岁的增长,长子隆纳德出任公司总裁兼最高执行经理,小儿子负责国外部。艾丝蒂经常巡视各地区的分公司和门市部。在棕榈滩休假时,她会带上公司的研究人员一起讨论公司的发展等问题。儿子隆纳德说:“我母亲就像一个庞大的交响乐团的指挥,她所定下的调子,百分之九十都是正确的,将为所有的人接受。”艾丝蒂是公司的灵魂。

尼克松总统接见艾丝蒂,希望她出任驻卢森堡大使。“女大使”的桂冠令人荣耀,然而丈夫坚决反对,为了珍惜家庭生活,她婉言谢绝了总统的邀请。1985年12月,小儿子罗纳德出任美国驻奥地利大使,圆了她的

大使梦。

一个月黑风高的夜晚,她在纽约一个豪华的私人别墅里与平日一样安然入睡。突然,三个戴着假面具、拿着手枪的歹徒出现在她面前,一名歹徒用重重的拳头将她打昏,开始了大抢劫。当她清醒后,发现自己被绑在椅子上,房间乱七八糟,惊愕之余,她开始慢慢挪动身体,按响了防盗铃……

第二天,《纽约邮报》出现醒目的新闻:“艾丝蒂·劳德家遭遇抢劫”。一时满城风雨,人们纷纷打电话询问,她却淡淡地说:“没什么,只不过丢了一些珠宝和一点小钱而已。”

从此,她再也不戴着珠宝让记者拍照,身边总是紧跟着2名保镖,深居简出。艾丝蒂越来越苍老,但她的化妆品却越来越年轻,“青春露永远年轻”——爱美的女士永远忘不了她的吆喝声。

本章重点:香水制造家坚守的成功信条是:以华贵取胜。

请你记住:当地风俗认为新年后的第一天营业不大好,不吉利。她仍趁虚而入,以至于大获成功,爆得大名。

第十九章

巧商史金拉姆的“解脱”之梦

史金拉姆的成功得益于她的灵性和吃苦精神。奇正药业为她提供了一个发展平台 ,而她又使奇正药业的发展插上了翅膀。她的“巧”正在于深知“佛在众生中成”的道理。她决不逃避 ,而是迎难而上 ,开辟了“解脱”的新天地。

“妙音天女”的成长过程

史金为了理想来到北京,但她初先不谙多少人情世故,甚至汉语发音都不太准。史金是聪明的,而且又是灵巧的。从她的成功里可以读出更多耐人寻味的东西。

儿时的史金放学后的全部时间就是跟阿爸一起去放牧,在草原上躺着看天上的白云,想起很多阿妈所述说的家族故事和人生中的磨难。那时史金的理想是当一名作家,“我想把阿爸、阿妈沧桑的经历告诉世人”。

小时候的史金就是一个十足的“小大人”。对此,史金说自己自从娘胎里出生以来,就多梦而又执著,是这种执著的力量一直推着自己往前行,不能停下来。“于是我只好跌跌撞撞,头破血流地往前走。当有一天,发现自己已即将步入中年,突然,有一种受挫的感觉。于是,不想再走了,也走不动了。想停下来歇一歇,重新清理一下自己,才发现我没有守护好自己的心,让它那样的受伤,那样的疲惫,于是我又开始走上返回的路,这就是轮回,从一开始我们都这样苦苦的轮回着。”

史金出生在安多藏区一个普通牧民的家里。史金的家乡名字叫“华锐”,藏语是英雄的意思,据历史记载是松赞干布军队的后裔,所以,人们也称它是英雄诞生的地方。历史上的“华锐”是丝绸之路的必经之地,也曾是佛法昌盛的重镇。而今的“华锐”却是一个藏文化的断层地带,史金的家乡人因此也被西藏称之为边远藏人。

史金小时候家境很困难,阿妈生了8个孩子,存活了6个。史金有两

个姐姐,两个哥哥,一个妹妹。父亲是一个威严而寡语的人,是一个终生的牧羊人,从8岁开始放牧到老。而史金最喜欢干的差事就是跟着父亲去放牧,然后可以从父亲嘴里得知许多山里的事。

虽然史金在谈话中说得最多的是母亲,但还是不偏心地向人描述了她的父亲,“阿爸从来没有手表,他总是能看着天上太阳的位置告诉我几点了。父亲说牛羊的心是通人性的,他很爱他的羊。父亲告诉我“每一只羊都有不同的性格”。于是史金就根据羊的性格特征而给每一只羊起了一个名字,而且在史金与阿爸讲起羊的事时就会直接叫羊的名字。

史金的阿妈出生在一个贵族家庭,是一个智能而有远见的女人,是全家的支撑,也是当地有名的贤妻良母。在史金的记忆中,母亲总是在帮助别人,而且全村的人有什么事都来找史金的阿妈帮忙。当孩子或大人们生病了,母亲总是能用一些草和不知什么宝贝的东西配出一些药来,还会用各种民间的治疗方法。史金记得自己小时候生病时就没有去医院吃过药,而都是阿妈亲手给治好的。

史金的母亲还是一个心灵手巧的人,邻居的阿姨们也时常会拿来布料让史金的母亲裁剪藏服,甚至是汉族的服装只要她看几眼,就会裁出来。我们没有钱买衣服,件件都是阿妈亲手缝出来的,跟商店里买的一样。藏人家里不管穷富都要为孩子准备嫁妆,而做手工的盘绣嫁妆则是史金的母亲最拿手的绝活。“她还会汉族的各种刺绣和剪纸的花,我们的窗户上贴满了阿妈剪的各种的花和动物。”

说到母亲,史金的眼睛里总是会闪着一种特有的光芒,可以看得出阿妈在史金心中的至高的位置。史金说自己最喜欢下雨天,因为这样阿妈就不用外出去干活,只是在家里做针线活,而此时便成了史金最快乐的时候,她可以坐在阿妈的旁边听她讲起许多的佛经故事和母亲家族的故事。

史金听母亲讲故事会听得入迷甚至掉泪,也常常想人世间为什么会要是这样的?也正是从那个时候起,史金就梦想自己长大了要当一名作家,把阿爸阿妈的遭遇写下来告诉世人。

儿时的史金很爱看书,但因为家里很穷,买不起书,史金就只好向同学们借着看。而为了能及时还书,史金只好晚上不睡觉来看书。那时史

金全家都睡在一个大炕上,史金只能爬在炕上点着煤油灯尽情地看,“阿妈睡醒后发现我还在看,嫌我把煤油烧完了,又怕我把眼睛看坏,就吓唬我说再看下去眼珠子会掉下来。但是想着故事情节实在睡不着,只好等阿妈睡着了再偷偷爬起来看。”

史金还记得儿时上学所骑过的一匹枣红色的小马驹,史金每天都会骑着马去学校,校园周围都是草原,史金会把小马驹拴在一个安全的草地上,等着放学时再骑着马一起回家。而史金每天放学回家的第一件事就是到山里帮阿爸赶羊回家。“听阿妈讲,小时候的我很机灵,她最喜欢我满山遍野唱着歌赶着羊的情景,每次还看不到羊群,就能听见我的歌声从山上飘过来,阿妈就知道女儿回来了。”

每次放学最让史金担心的是看到阿妈不开心的脸色,此时史金就知道阿爸又喝醉酒了。史金只好到山里去找回失踪的羊群。而阿妈怕史金被狼吃掉,就只好把剪刀的嘴巴用羊毛绳子绑住放在门的顶头,“阿妈说把狼的嘴巴绑住了,并且把我托付给了菩萨,又教我念‘绿度母’的咒语,她说这样就不用害怕了。我念着阿妈教的佛号,到深山里去寻找丢失的羊,就真的不害怕了。”

史金刚念完小学,就赶上好时机。当时班禅大师恢复了史金所在的民族地区的民族学校,史金也考上了第一所免费的民族中学,于是史金离开了家乡,来到县城上学。

这是一个全新的学校,教室、桌子、椅子、凳子,一切都是新的,史金说自己当时到处摸到处看,“就像个猴子进了商场一样。同学们来自各地,我们住在集体宿舍,我觉得像进了天堂一样高兴。”

自断后路步入商界

史金不断在寻求自己的梦想。她知道自己需要什么,抑或不需要什么。在她与“解脱”这家企业相遇之前,她经历了另一种情感的折磨。她自断后路之后,义无反顾地选择决定了后来的不同命运。

家里人怕史金将来如果考不上大学,连个工作都没有,就一致决定让

史金考中专,在经过一番痛哭之后史金还是考取了一所培养小学老师的学校。3年的学习生涯又匆匆结束了,史金成了一名音乐教师。

那时史金才17岁,是全校最年轻的老师。全校的老师同学们都喜欢史金,因为是史金的到来使沉闷的校园里有了音乐和歌声。但是执著的史金并没有停止追寻生命答案的脚步,“那时候我很想走出藏区,看看世界。我想考大学,觉得如果不读大学,人生就会比较受限制,我不想把一生花在恋爱结婚、养儿育女上。”史金希望有一天能考大学走出去。而当时史金课余时间最大的爱好是清扫干净自己的宿舍,拉上窗帘听音乐,翻开自己喜欢的书,这对当时的史金来说是一天中惟一的享受和快乐。

此时的史金是空虚的,她没有得到自己想要的那种生活,而一个残疾男人的出现让史金突然长大了许多。也许是时间冲淡了一切,史金今天才能如此娓娓道来。“这男孩子活得自卑又痛苦,我很同情他,便与他交往给他一些信心,他也像个大哥哥一样地照顾我,慢慢地他给我写了很多的情书,甚至每天都写一首诗。他很会写文章,我也不知道该怎么办,一半同情一半感动,我的同学们听说我与他交往,都觉得不可思议。而我觉得他太可怜了,谁来照顾他啊。那时候他也送我好多琼瑶的书,看着书上的故事,好像自己就是其中的主人公,不知不觉竟然把我们的感情幻想成书里的一样,今天想来那是一种多么可怕的事情。”

然而悲剧还是发生了。有一天史金终于可以报名考大学了,史金心想自己只要大学毕业,仍旧还可以回来照顾他。可令史金万万没有想到的是,就在史金准备去考试的路上,那个残疾男人出手打了史金。对于这突如其来的反常,史金感到震惊“我怎么都不敢相信这是他干的事,那次我没有参加考试,而且从此我的灾难就开始了。他常常吓唬我,说如果不跟他好,他就要毁掉我和我们全家。”

史金感到了从未有过的绝望,对生存也变得毫无热情,只有一个念头困扰着史金,那就是死亡,史金来不及反复地思考便纵身向黄河跳去。后来发生了什么,史金已不记得了,只是记得自己被救之后在医院里住了一段时间,而阿妈也一直守候在自己身边。

从那以后,史金用尽方法想离开家乡去北京继续上学。有了第二次的生命,史金对生命的看法和理解已变得不一样了,变得更加渴望而珍惜。1993年,史金告别了家人,孤身来到了北京。“我对北京充满了好奇,想知道大城市的生活到底是什么样子的,那时候我在别人家当过保姆,也在餐厅端过盘子,一天打几个工,同时在中央民族大学进修。”一年后,史金考上了西北民族大学艺术系本科。

但如愿以偿的史金不久又陷入了深深的迷茫之中。“我对大学的期望太高了,但我发现大学不是我所想像的那样,我想为自己的民族做点事。”

奇正藏药董事长雷菊芳的出现对史金来说,更是一个特殊的因缘。“雷工当时刚刚开始开发藏药,她提出以经济的手段改变藏族命运的理念很让我感动。”于是,史金放下了曾经孜孜以求的大学生活,回到了西藏。

迷茫是史金进入大学这一新台阶后最为直接的感受,这首先是因为史金对大学过高的期望,其次是史金很难融入周围的人群当中。“我的周围同学跟我不一样,我想为自己的民族,为国家做点事,但是同学们更多的是想自己,对人生的愿望不多,而且大多数女孩子已开始谈情说爱,我觉得很苦,很孤独。”

于是史金总是去找大学的老师谈一些关于人生的大事。那时候我也交一些大学的朋友,但是我周围的同学认为我太过时了,想得太多,说我思想像上个世纪五六十年代的古董,而我也觉得他们很可笑,不懂事。

究竟是上大学还是出家?将来的路到底怎么走?这是摆在史金面前很现实的问题,其实对史金来说,她专业很好,唱歌各方面都已经开始上了正道,而且史金的专业老师也基本上给史金定位为将来当歌手。“我的姐姐那时候唱歌也很出名,我周围的同学很羡慕我,可是我觉得歌手不是我想走的路,我想的更多的是民族怎样才能发展?这种心愿与现实的矛盾使我不能快乐,这就是我生活的痛苦。”

奇正藏药董事长雷菊芳的出现使史金的人生轨迹变得明朗起来,史金把与雷菊芳的相遇称之为缘分,说正是在自己最想找一条路的时候,雷

工出现了，“我们不谋而合”。

雷菊芳这时开发藏药的事业才刚刚开始，奇正药业也正在萌芽之中。于是史金找到了知己，她把雷菊芳看做自己的偶像和知心大姐。“她以经济的手段改变一个民族命运的理念很使我感动，所以我大学一年级就跟她上了西藏，那是随中国光彩事业第一次到西藏，到二年级的时候我又去了西藏。”接下来的事顺理成章，史金放弃了大学学业来到了奇正药业。

在奇正药业的8年时间是史金人生的第二个阶段。“这几年是我实现心愿的过程，我从来不觉得我在‘卖藏药’，而是在传播西藏文化，因为藏药和藏文化有着不可分割的渊源。”

“我在任青海办事处主任时，因为不懂世故，提前没有与工商部门沟通好关系。有一天，办事处突然被查封了，我被叫到工商局，当时我面临了一场审问，而我的不卑不亢使他们很恼火，拍桌子说要把我关起来，说我们的发票有问题，于是查遍了全青海的客户账目，而且这件事也通报到西藏的税务部门。以至于那时候只要电话铃一响，我的头皮就发麻。结果查了个底朝天，账目没有一分钱的差错。后来证明是一场误会，而我也终于学会了该怎样应酬。”

带着对藏族的使命感，1997年，史金主动请缨要求到北京建立办事处。“当时我有一种说不出的冲动，我很想做藏汉两个民族融合的桥梁，这种力量无法言语。”在经过史金的一番努力之后，2001年奇正藏药在北京市场的营业额逼近3000万元人民币。

“在奇正药业我经历了很多，在企业里所面对的永远是对内解决矛盾，对外面临竞争，白天处理危机，晚上则应付各种应酬，我感到身心疲惫。事业虽然发展得很快，营业额也上了几个亿，但是我的心里越来越苦，每次应酬完后自己开车回家的路上听着来自心灵的音乐的时候，会禁不住泪流满面，总是觉得我偏离了自己的追求。我时常想，这是我离开藏区所追求的理想吗？我到底帮助了多少同胞？我有一种骑虎难下的感觉。”

“我感觉有两个自己在矛盾中斗争，如果自己一直这样撑下去，企业

可能发展得很大,但是自己的精神生活没有了,别人眼里的史金越来越像一个女强人,自己心里也觉得不是很喜欢自己了。”

多年后,史金拉姆回顾自己走过的历程感到并不轻松。一个艺术系的学生,对自己从小无限向往的高等学府就这样轻易地放弃,不要说别人为之抱憾可惜,自己做出这样的决定也需要非凡的勇气。即便是在有无数机会再次展示她艺术个性的今天,她依然无悔。被联合国认可的光彩事业迷住了她,为藏族人民做点实实在在的事情的信念鼓舞着她,向世人展示有着数千年辉煌历史的藏医药文化的事业激励着她。

从史金放弃大学学业的那一天起,奇正藏药多了一位身着藏装的形象大使。在广州、北京、上海,她优美的歌声唱遍了藏药推广的会场,感动、感染了无数内地人。内地许多西医、中医专家也是通过史金才知道藏药的。在香港、日本、韩国、美国等联合国组织的专家会议上,她代表奇正介绍藏区经济发展的案例。

爱心拓宽的巧商之路

史金是一个富有同情心的人。这从她平时的为人处世就能看出来。她投身于“解脱”,正是为了实现自己的精神价值。她的“巧”,更让人觉得她美。

2002年,史金成了新娘,从那以后史金认识了解脱,也正是从此时开始,史金参与了“解脱事业”。

“解脱是一家无私的私人企业,是一个新实验室,是一个家。解脱最大的产品是人,是培养能够自食其力的人。”谈及婚后离开奇正藏药,史金觉得自己并没有离开,而是出来留学。“奇正是我的家,雷总就像是我的妈妈。如果没有她的照顾,我不会有今天的经验。”

解脱所做的完全是公益事业,因为所有的盈利都将最终捐赠给社会,“但解脱所做的又不是简单的慈善捐助,因为慈善捐助只是百分之百地把物质捐出来,而解脱要做的是教会人生存的能力。我们会培养人将来的能力,衣服只是其中的一个项目,解脱还有面包制作,还有装修电工,还有

清洁项目等。解脱会在做事的过程中培养人的管理流程,给参与者人格的训练,包括训练他的诚信。假如你将来要开一个店,我们就告诉你一个店怎样才能开好,其中包括清洁、打扫、卫生流程全部要学。而且饭怎么样做得又便宜又好吃,店怎么开得干净,怎么样诚信做人,怎么样诚信做事和经营。

史金一直以来的梦想都是在寻找一份能把心愿与事业结合起来的工作,解脱对那些即将被社会所抛弃的人提供了机会,也为史金提供了一片净土。这在很多人看来,几乎是一件不可思议的事业,史金认为这是精神上的富有。“我像小时候一样固执,别人说我的每一次选择都是惊天动地的。有时候家人也不理解我,但我阿妈永远理解我,我觉得我不傻,我常常还会有一种感动,我很想有人来与我分享这种快乐。”

但快乐中也会存在疑惑,解脱需要管理,而管理正是史金曾经所面临的困惑,也是史金离开奇正的原因之一。“我曾经做过企业的管理工作,我知道一个企业对于一个负责人来说面临的最大问题是什么。管理是一件很头痛的事,管也不行,不管也不行,制度定得太严,又觉得太苛刻了,实际上这是我们常常会遇到的矛盾。我们不敢面对人性,太人性了就是人性的另外一面。我曾经所痛苦的就是这种矛盾,我常常会与一些企业家在一起谈论管理的问题,可是谁都不敢碰人性。但是解脱是最人性的武器,解脱的理念永远是给人以方便、欢喜和信心。”

常常给别人以信心的史金,自己也是一个自信的女人,而史金的自信更多的是来自于平和与爱心,而不是相貌与财富。“我想虽然我的外貌各方面并不差,但我知道这些都会过去,如果我很老的时候还能照顾别人,那我就不怕我的美貌会失掉。我不是个很时尚的人,我从来没有去过美容店,我认为心理健康是非常重要的。心理健康才会更自信,而自信以后做起事来才会有力量,如果你能把这种自信带给别人的时候,对别人也是一种帮助。你知道人的精神若是垮了,心垮了,一切也就没有了。

有人曾说解脱是个很奇怪的企业,首先是名字奇怪,现在的企业起名,要么追求新潮洋味,要么希望讨个吉利,怎么会有人起“解脱”这么一

个看起来莫名其妙的名字。第二奇是专业,现在做企业,都喜欢和高科技沾边,连卖蜂窝煤的都要做“纳米”,而解脱开办的公司,除了解脱制衣以外,还有上海的履洁清洁公司、妙心家政服务、解脱陶艺、面包店、花艺等都是劳动力密集型的服务行业。第三奇的是员工与企业的关系,到过“解脱”的人都发现,与其说解脱事业是一个生产产品的企业,不如说他是教育人的职业学校更为贴切。

“解脱”从不公开招聘员工,内部没有管理层和普通员工之分,大家每月都赚取1000元左右的报酬,同事之间互称“同学”,“同学”尊称董事长“老师”,“老师”称员工“孩子们”。解脱强调来“解脱”的人不能求钱,而是要看“有没有一颗学习的心”,解脱不但可以教授他面点制作、清洁、制衣等工作技能,还会教他一种自信、自尊、快乐、合作的精神,当员工具备一定素质且有条件后,就可以开始走自己的创业之路。以婆婆面包店为例,学员学成后可以自己筹集一部分资金,公司再提供一部分资金,帮助他们开店。这种事有谁肯干?最奇怪的是公司盈利,竟然要全部捐献慈善事业。

一直以慈善事业为己任的“解脱”创办人目的是,第一是想帮助陷于贫穷的兄弟姐妹解脱困境,达到共同富裕,为政府分忧。解脱事业不仅可以给弱势群体就业创业的机会,而且由于所有的盈余都捐献给慈善事业,所以消费者买一件解脱服饰,请一位履洁清洁服务人员,获得的不仅仅是一件产品或服务,同时也为社会求一份爱心,帮助穷困的人解脱困境。

第二是想帮助那些已经成功的商人达到“解脱”。她希望21世纪的中国商人,能够成为受人敬仰、为社会谋取利益的人。怀着感恩的心态,由奢入俭,放下虚荣,通过与社会融合创造更大的成功。这正是再次感动、吸引史金拉姆到“解脱”的最大原因。

“我是一个女性,我经历了两种企业模式。事业上虽然是成功的,但是我作为一个女人,经常要跟男性竞争,就会感觉到各方面的弱势,于是心里会面临很多的痛苦。我有很多情感,我也不能回避这个感情,这是人人都会碰到的问题。”

“解脱的理念就是培养人 ,我们的产品就是生产希望。”史金认为这样能给自己带来很多快乐。

史金就是这样一个能跟随自己心愿的人。当初因为痛苦而选择做企业 ,而后来也是因为痛苦选择做另外一种全新的企业。“为什么会有这样的选择 ,因为我越来越不喜欢自己 ,觉得无论创造多少财富 ,管理上还是有太多的问题 ,我们很多女企业家常常会讨论到这个事。一方面企业要撑着 ,不撑着企业就发展不下去。另外一方面 ,女人还要面临很多的痛苦 ,很多女强人的家庭就不和 ,因为她永远不是好妻子、好母亲 ,就连她的美貌也没时间去照顾。”

史金说自己在解脱企业里真的找到了解脱 ,因为在这个全新的企业里 ,“企业做了 ,人也培养了 ,财富也创造了 ,人也快乐了 ,我不要每天都在对内处理矛盾 ,对外应付竞争 ,一天到晚都是很苦的样子。在这个新的企业中 ,我像个大姐姐、妈妈一样照顾大家 ,大家互相照顾。我也做一个企业家 ,但是我要做一个快乐的企业家。”

史金信奉佛法并热爱歌唱 ,认为佛法能使自己的心更明白 ,会使自己把事情做得更好。而歌声则是自己的精神支柱 ,是最大的安慰。

“我在城市里生活了这么多年 ,有了很多人生的经历。我作为一个藏族人 ,一直有一个心愿 ,就是我们藏族人到底能给现代城市人带来什么。我也曾经烦恼过 ,但佛法使我的心更加明白了 ,使我的烦恼没有了 ,所以我带给这个城市的就是让大家快乐起来。藏族的音乐是最好的心灵沟通 ,现在城市里就缺快乐 ,烦恼太多 ,而歌唱能让人快乐。”

“其实我们藏族人活着并不是为了这一生 ,我们相信轮回。这一生我们会有怎样的姻缘 ,跟哪些人在一起都是注定了的 ,我就知道我和我的先生今生要在一起 ,他是我生活中的伴侣。我们会互相理解走过的困苦 ,没有办法用语言说清楚 ,我们俩最大的心愿就是能够给更多的人以帮助。”

这就是史金的追求 ,有一些不懂世故的执著和单纯 ,而且史金的先生与她有着相同的想法。“我们的经历差不多 ,我们的理想也差不多 ,所以我们才能组合到一起 ,我与我先生的结合不是说完全是为了过日子 ,我们

不是纯粹的爱情结合 ,我们的精神和理念都是一样的 ,我们活着不只是为了这一生。”

本章重点 :解脱是一家无私的私人企业 ,是一个爱心实验室 ,是一个情感之家。解脱最大的产品是人 ,是培养能够自食其力的人。

请你记住 选择决定命运。

第二十章

巧商玛丽·伊·福莉的致富宝典

玛丽·伊·福莉能够实现零的突破 ,主要在于她的“巧”用致富宝典。她善于抓住问题的实质 ,不断改变经营策略 ,保持成功的信心。一个渴望成功的女性要勇敢 ,而且学会大胆创新 ,巧折商机 ,巧妙运用人际关系 ,这样才能获得命运的青睐。

最初的人生历练

福莉一生的重心放在未来。但早年的许多经历是必不可少的铺垫。正因此,她才学会了更多的“巧”去应付各种各样的困难。谁会想到一个年仅36岁的女人就拥有了1000万美元的净资产?而玛丽·伊·福莉就做到了这一点。她最初是美国昆腾电脑服务公司的顾客服务代理,一天工作8小时,在这幢红砖大楼工作多年后,公司并入了美国在线服务公司。她不过36岁,可已决定退休。福莉的父亲查尔斯是一位牙医,在公司为女儿举办的退休晚宴上,父亲抛下了工作,兴高采烈地出席了宴会。

福莉的公司位于弗吉尼亚的麦克林,退休之前,她将自己的钱都用于购买公司股票。公司经营业绩逐级上升,到1999年退休时,她卖掉了所有股票,把大部分钱存入市场基金。曾经立志要赚许多钱的她实现了自己的梦想,也羡煞了旁人,可是她觉得这些钱可不是买彩票中大奖的结果,每一分钱都是她辛辛苦苦挣得的。她的努力使她被公司提升为培训部经理,她工作有方,挽救了六批要被解雇的员工。离开公司时,公司员工已达到1.5万人。她自己的年薪为6.5万美元,不过她对自己的薪水颇有微词,这似乎与她的工作业绩不太相称,明显低于她应该获得的数目。

每当回忆起在美国在线服务公司工作的日子,福莉总是禁不住要抱怨几句。在公司的十年零六个月中,大量工作压得她喘不过气来。她离开公司时就对自己保证,以后决不重复这种节奏飞快的生活。退休后四个月,她才逐渐恢复过来。“这段时间不仅是体力上的恢复,更重要的是

精神上的恢复,我需要全方位减压,我还要经常去看医生,我总是琢磨自己是不是得了什么“综合症。”为了给自己一个交代,她决定到加利福尼亚马力布的派帕狄纳大学修个学位,主修的课程是机构发展管理。为了圆满完成论文,她专门在圣地亚哥租了一套公寓房,房子经过精心装修,还可以俯瞰河流,而且特别清静。两个月后,她把自己的论文交给了教授,如愿以偿地获得了学位。接下来的两个月,她和妈妈做了一次全国巡回旅游,开着她那辆黑色保时捷,一路上母女俩说说笑笑,整个旅程充满了欢声笑语。

福莉现在的生活真可谓轻松自在,每星期到健身房锻炼三四次,要么同朋友或商业协会的成员会餐,要么和伙伴们一起去旅行,她曾经和母亲去了好几次意大利。她在弗吉尼亚雷斯頓买了一套公寓房。整个公寓楼非常高,她的房子有两个卧室和两个洗手间。另外,她忙碌了四个月的书也刚好完成,书名为《胆大包天——一位美国在线权威人士为女士们解开通往成功之路的密码》。在这本书的基础上,她还建立了自己的公司——“胆大包天”投资公司,主要是讨论她书中提到的问题。

实际上,福莉的成功历程并非一帆风顺。她出生于弗吉尼亚的威廉姆斯伯格小镇,这个小镇历史悠久,同时还流传着许多古怪有趣的故事。父亲是一位牙医,母亲是一名小学教师,福莉有一个姐姐和一对龙凤胎的弟妹。从小她就是一个很害羞的女孩。她的小学时光是在一所无主教会的学校度过的。从她入学那天开始,父母就叮嘱她要用功念书,还好父母的教育方式很灵活,鼓励孩子们参加各种课外活动,所以福莉的爱好特别广泛。她爱打篮球,别看她只有5英尺2英寸高,经常在篮球场上和男孩子打篮球,为此父亲还特别在家为她装了一个篮框。她和父母都喜欢打网球,除了体育运动她喜欢的乐器是钢琴,平时有空时还会做点小手工艺品,尤其喜欢做石膏像。12岁时,母亲就建议她开一个儿童手工艺品加工厂,福莉非常热衷此事,她遍访周围邻居家,劝说他们把孩子送到她的加工厂,只上两三个小时的课,收费不超过10美元。闲暇时,她就帮母亲做饭,或者在房里吹奏萨克斯管。

福莉小时候很文静,可她留了一头短发,看上去就像一个小男孩。一

次全家出去吃饭,服务生居然把她误当作男孩子,问她吃什么的时候称呼她“小伙子”,福莉听了觉得很有意思,偷偷笑个不停。服务生见她没反应,第二次问她,还是“小伙子,你要来点什么?”

福莉的父母从小就教育孩子们要用劳动换取自己所需要的东西,即使每月的零花钱孩子们也不能不劳而获,像福莉,她的任务是打扫房间和帮母亲做饭。随着年龄增加,她想要的东西价钱自然也更贵了,而父母总是很谨慎地教育她该如何通过努力获得自己所需的。16岁时,福莉非常渴望能拥有一套立体声音响,不过这笔花费可不算小数目,扬声器、调谐器、唱盘加起来一共需要400美元。快到她的生日了,父亲告诉她如果她想买什么东西,就必须自己先赚钱,只要她帮助打扫房屋和父亲的办公室,她就可以获得薪水。福莉二话不说便忙碌起来,她把父亲规定的范围打扫得干干净净,还主动帮父亲把办公室内外粉刷一遍。父亲很高兴,慷慨地付给她超出她劳动所得的报酬,还许诺只要她挣够那套音响一半的钱,剩下的一半可以作为给她的生日礼物。生日那天,福莉心满意足地得到了自己向往已久的音响。当然她更不会忘记父亲对自己的帮助。通过这次经历,她认识到不管想要什么,只要去努力,自己就会有收获,“我要弄清楚自己想要什么,还要制订一个周全的计划。”

父亲新开了一家牙科诊所,他工作非常勤奋,全家生活虽不富裕,但也不错。尽管收入不低,父母却从不娇惯孩子,而且还时常告诫她们:“钱不是衡量人们高低贵贱的标准,一个人的高贵与否主要看他怎样对待他人。”

由于双胞胎弟妹的出生,全家搬出了原先两居室的房子,住进了一幢双层小洋楼(现在的房子就距离小洋房不远)。妈妈为了照顾好全家的饮食起居只好放弃了教师工作,当起了一位全职家庭主妇。因为父亲是医生,自然大部分朋友也都是从事医学工作的,收入很可观。福莉和姐姐、弟妹们也常常和他们的孩子一起玩耍。很快她就发现,那些人家的孩子自己有许多昂贵的东西,而且还常常参加一些花费很大的旅行团。她很看不惯这些孩子,“我不是忌妒他们,只是觉得他们被宠坏了。”父亲竭力维持着这个家,她能感觉到父亲的劳累。所以没有必要去羡慕别人。“我一天天长大,就是后来进了大学,我都一直很敬佩我的父母,他们交际的范围大部分是那

些医生朋友们,可是父母有自己的生活方式,一点也没有受到影响。父母坚持自己的原则。”父母在开支上一向都比较小心,但只要花钱都是花在刀刃上。一次全家人决定作一次短途旅行,他们选择的目的地是佛罗里达的迪斯尼乐园。全家人准备就绪,乘坐一辆带房屋的拖车开始了他们一周的旅行,白天逛了一天,晚上把车停在迪斯尼固定的露营场所,孩子们还可以穿梭在各种道具之间,乐趣无穷。他们还去过弗吉尼亚海滨及其附近的山脉,因为只要几小时就可到达,还免去飞机的费用。晚上住宾馆时,通常都是全家6个人订一个标准间,这样可节约不少钱。虽说旅行都是简单节俭型的,可全家依然其乐融融,甚至大家都很喜欢这种旅行方式。

尽管福莉现在声称她很爱读书,但她小时候却读书甚少,那时她可算是一个实干家,读书虽不多,学习却一直名列前茅,高中毕业时,还考了全班第五名。挑选哪一所大学的确让母亲为她费了不少心,她仔细分析了福莉的学习优势,发现她数学要比其他需要口头表达的功课更好些,就建议她报考机械工程类。“妈妈真是一位心思敏捷的女性,她希望自己的女儿在钱方面要抬得起头。她现在是家庭主妇,这是她的选择,可是她希望女儿了解一个事实,就算丈夫能独立养家,不需要妻子出外工作,但是一旦妻子出去工作,她也依然能挣到钱,能养活自己。妈妈就是想要培养我们的这种自信和自立。”从孩提时代,福利就知道孩子们长大后都应该去上大学,因为只有具备了大学学历,以后在这个世界上才能养家糊口,最起码才能养活自己。“父母的态度很明确,我必须要上大学,学费由他们出。我以为别人也和我一样,上大学的一切费用都是父母资助,可是上高中时,我才渐渐了解到也有很多人上不了大学,也不是每个人读大学父母都会资助,我应该是很幸运的。”福莉并不讨厌学习机械工程,对上大学也没有什么意见,但她却不打算进一步深造,确定了专业之后,福莉要求自己选择学校。她很感激父母替她负担大学的一切费用,不过她不希望自己成为家里的累赘,于是她为自己选择了一所费用不高的州立大学——弗吉尼亚技术学院。

学校为学生们制订了一项合作教育计划,参加此计划的学生要经常实习。父母为她报了名,还给她买了一辆二手车方便她外出实习。入学

不久,她就被安排到一家工厂做一名兼职初级工程师,体验生活,还可挣一些薪水。福莉把这些钱存起来,希望能减轻父母的负担。真正体验了一名工程师的生活工作之后,福莉发现了一件很重要的事,那就是她这辈子都不想做一名工程师。合作教育计划要求学生要接受5年的教育,比其他本科生的学习要多出一年,这样福莉的大学生活就是在学校和各个工厂或公司之间交替,她先上一学期的课,然后出去工作一学期,有了三个学期的工作经验后,福莉已下定决心以后决不从事这一行业。她想退出这个计划,可是这样会失去援助资金,不退出又实在不喜欢这份工作,她感到真是进退两难不知如何是好。为了不辜负父母对她的期望,她最终还是硬着头皮继续念下去。大学毕业时,她拿到了3分(最高分4分),顺利毕业并取得了工程技术学士学位。

虽然福莉不打算做一名工程师,而且上大学时她也迫切希望脱离这个行业,但毕竟还是学到了对她以后生活有益的东西。例如分析问题时首先就要求问题明确,然后提取相关的事实,在此基础上做出假设,这就培养了她看问题时的逻辑分析能力,而在以后她从商的过程中,可以帮她辨别问题,以免犯下不可弥补的大错。

回想大学生活,也并非只给福莉留下灰色的记忆,快乐而有意义的事也贯穿在她灰暗的工程师生活中。大学一年级她加入了女学生联谊会,一加入社团她经常被安排去找同学谈心,了解情况,接触了各种不同的女孩子,她从小害羞的毛病渐渐被克服了。“我慢慢掌握了对话的技巧,还懂得了怎样寻找话题,在这方面我积累了很多经验。”一年之后,由于她表现甚佳,被提拔为联谊会的副主席。参加社团后,福莉掌握了许多如何同别人沟通的方法,也给了她培养自己培训管理能力的机会。大学即将结束时,同学们纷纷参加工程师资格考试,福莉并不理会,尽管同学们劝她考一份合格证书,可她下定决心不朝这方面发展,所以最终也没有参加考试。“我的同学们都劝我参加考试,可我放弃了,这是我第一次如此相信自己做了正确的选择。同学们蜂拥而上,那是因为拿到工程师资格证书是他们将来成为一名真正工程师的前提条件,而我不需要。总的来说,大学生活和工作的经历增加了我的自信心。”

1988年,福莉获得学位后回了家,因为她实在不知道自己该做什么,她惟一能明确的是自己决不做工程师,而对以后的就业和前程一片茫然。要想在威廉姆斯伯格这个小镇找工作可不容易,毕竟地方小,没有什么选择的余地,再者这个镇还拥有三所闻名的大学,威廉姆·玛丽大学、威廉姆斯帕格大学以及布花园学校里培养的大学生也不在少数,人才济济。福莉很沮丧,她迫切希望有人能帮她坚定她未来的方向。每天在家等待的日子让她觉得自己像个失败者,而妈妈看着她这样也急得像热锅上的蚂蚁。“看到我毫无目的,妈妈很着急。而我自己也实在不知该如何着手找工作。”她一天到晚盯着《华盛顿邮报》《时代周刊》的招聘启事,可每次都想不出自己到底该做什么。不过她挺想去弗吉尼亚北部或华盛顿工作。一次偶然的的机会她碰到了一位高中同学,同学在麦克林有一个大房间,问她愿不愿意去住,房子已经租给两个女人,不过她可以和她们一起住。福莉认为机会难得,毕竟出去看看说不定能找到事业的方向,于是她搬到了麦克林。很快她就找到了两份工作,一份是一个公司的临时代理,另一份是昆腾公司的顾客服务代理。这两份工作对她来说明显是大材小用,但她坚信要闯出一片天地就必须走出小镇,更多了解美国。同一天她接到了两家公司面试的通知,她决定先去应征临时代理,可没想到却遭受了沉重打击。

巧商的起步阶段

在福莉的心中有一个临界点,但她努力去回避,寻找一条巧商的捷径。她的起步阶段是异常艰难的。

第一次面试注定是一次失败的经历,同时她也错过了昆腾公司的面试时间,福莉的心情又一次滑到了冰点,不知如何是好。而她最终摆脱这次挫折给她造成的损害还得益于“上帝”对她的帮助。福莉一家都是主教派会员,她自小就相信上帝,上大学时还加入了一个学生们组织的基督教社团,不时去一个不分教别的教堂祈祷。就是这种对上帝的信仰使她决心再为自己搏一搏。她打电话到昆腾公司,希望给她一次机会,但是遭

到委婉的拒绝,她不断打了许多次电话,终于人事部负责人同意见面,给了她惟一的一次机会。走进昆腾公司,福莉就马上感受到公司员工的活泼气氛,尤其是负责人语言生动诙谐,精力充沛的样子给她留下了深刻的印象。她立刻对这份工作充满了兴趣,面试过程中使劲搜刮与这份工作能扯上点关系的经验,以显示自己能做这份工作,例如她在玩具店打过临时工,高中三年级暑假做过服务员,上大学在咖啡馆打过工。还好公司并不刻意强调需要工作经验,她获得了这份工作,并如她所愿地在弗吉尼亚北部住了下来,开始了她的工作生涯。

昆腾电脑服务公司的主要任务就是为顾客提供在线服务和与电脑硬件公司建立一种战略伙伴关系,通过这样的方式进一步扩展公司的规模。福莉上大学时用过电脑,可没有上过网。如今她不但要上网,而且主要工作任务就是在线回答顾客提出的问题,为此她接受了一段时间的专门培训。福莉很喜欢她的同事们,也很敬佩老板兢兢业业的拼搏精神。她一天工作8小时,一星期工作40小时,一个问题接一个问题总是忙得她不可开交。虽然又忙又累,所幸的是她不用负担任何债务。她年薪为1.8万美元,她住集体宿舍,房租和设施的花费都很低。她也不用买昂贵的服装,因为公司对穿衣的规定并不苛刻。每月花钱时用经常账户或信用卡即可。她不时还给常去的教堂捐些钱。她还联系了科罗拉多泉城的国际援助机构,资助一名贫困儿童,对于那些需要帮助的朋友,她也绝不吝啬。

福莉加入公司,由于是一名新人,她没有职工优先认股权。后来公司提拔她为培训主管,4年之后,她拥有了职工优先认股权,她也毫不迟疑,尽自己所能买下了公司股份,不过光那份优先认股权的法律文件就足足有20页。1992年,美国在线上市,公司股票价格每股上升到2.50美元,如果福莉当时就卖出所有的股份,光利润就有1000美元。“看到钱的数目时,我想,这可真是一笔不小的数目啊!”当时她见到公司一位高级主管琼·开恩(美国在线的主席史蒂夫·开恩的妻子)和她聊起自己的这笔收入,琼劝她不要急于出售股份,留下来作为养老基金。她仔细考虑之后,采纳了这个意见。

从小父亲就给了福莉许多有关钱的指导,可偏偏缺了职工优先认股

这一项 ,所以福莉对于这种股票知之甚少。以前在咖啡店打工时听人们谈过 ,公司合并 ,主管人员会减少 ,而普通雇员会面临失业 ,所以昆腾并入美国在线后 ,福莉就很担心手中的股份。不过史蒂夫一再对他们强调不要只盯着股票的价格 ,那不能衡量公司真实的情况 ,应该着眼于公司取得的成绩 ,工作上丝毫不能疏忽 ,最基本的是大家要努力工作。福莉看到公司新雇了一批员工 ,担心自己可能会被辞退 ,想放弃手中的股份。“我觉得自己被骗了 ,这些年来自己辛苦工作 ,奉献了整个身心 ,可不知道会落到什么下场。”福莉手里有认股的法定协议书 ,可她始终觉得两手空空 ,就算她想要把那些股票换成钱那也有困难。因为协议书上说明了如果要兑换股票需要 4 年时间 ,第一年换 25% ,第二年 50% ,第三年 75% ,第四年才能全部换回现金 ,而认股的期限为 10 年 ,不过思来想去 ,她觉得琼·开恩的话也有道理 ,这才定下心来 ,重新积极投入工作。“把一切想清楚后 ,我的工作热情丝毫不减当年。我逐渐体会到工作的乐趣 ,体会到奉献精神给我带来的愉悦 ,为大众服务让我觉得自己再苦再累也值得 ,而且又是件很有意义的事情。”

“我曾经好几次想要离开美国在线 ,因为工作要求实在很高 ,我觉得快透不过气来了 ,但是工作中的乐趣又使我决定继续做下去。”

在她担任培训主管期间 ,她经常去请教史蒂夫·开恩许多问题 ,诸如公司是如何起步的 ,他对公司目前状况的看法等等。为培训新雇员她必须知道公司的发展走向 ,公司的人员情况 ,公司以前的状况。她刚做培训主管时 ,她的训练手册里都没有这些内容。长期下来 ,她形成了自己的一套培训方法 ,首先向新人介绍自己 ,介绍公司概况 ,介绍他们的工作职能 ,并为他们提供帮助。后来她还在公司建立一个友情网站 ,把全体职员都很好地联系在一起 ,“我和大家相处得很好 ,我离开公司后 ,同事们还经常给我打电话 ,告诉我他们的情况 ,新情况 ,新人物等等。”

1999 年 ,她所购的公司股票升值至 40 万美元 ,当她得知这个信息 ,她的感受并不是高兴而是有些恐惧 ,觉得很不舒服 ,她自己也不能理解 ,为什么自己会有这种异于常人的反应。

1994 年春天 ,她荣升为接线中心的经理 ,并有效促进了这个部门的

扩展。最早的时候 ,接线中心有 3 名主管和 70 名接线咨询员 ,她进来后 ,增加了 12 名主管和 160 名接线员。14 个月后 ,整个接线中心总共有 250 名员工 ,福莉身为部门之首 ,仅仅 29 岁 ,“这是一个团结紧密的工作团队 ,没有年龄和性别的差异。”1995 年 6 月 ,她被调到人力资源部 ,她一天需要工作 9 小时 ,甚至有些天工作 12 至 14 小时。

福莉有过一段持续了 8 年的婚姻生活 ,最终两人不欢而散。她 25 岁时 ,与在大学相识的同学结了婚 ,丈夫学的是电脑专业。8 年的夫妻生活 ,没有给两人留下一个孩子 ,倒是带来了一堆债务。信用卡债务 ,买车的欠款 ,还有 15 万美元的房子抵押 ,为了不在房产上再增加贷款 ,福莉卖掉了她的一半股票 ,买了这幢 40.5 万美元的房子。如果她没有卖掉一半股票 ,那么她现在拥有的就不是 1000 万美元 ,而是 2000 万或 2500 万美元了。1998 年 12 月 ,两人终于签了离婚协议 ,丈夫拥有了房子的产权 ,而福莉搬到了一个公寓楼 ,重新使用自己的姓——福莉。在谈到离婚问题时 ,福莉说 :“工作应该算是我们离婚的一个原因 ,公司那种节奏自然会影响到家庭生活 ,会使我们的关系变得很紧张。而且我的工作成绩给我丈夫带来很大的压力。他要求我每个晚上和周末都不能上网 ,那对我来说太苛刻了。我热爱我的工作 ,我喜欢这样的工作环境 ,我俩的分开让我又恢复了往日勃勃生气。”虽然有过一次失败的婚姻 ,福莉并不就此拒绝婚姻 ,“如果有机会 ,我愿意再次走进婚姻的殿堂 ,以前的失败是因为他不适合我。事实上 ,我现在也常出去约会。就算将来我再婚 ,也不会跟对方姓 ,我坚持用自己的姓。第一次婚姻我和前夫没有立下任何婚前协议 ,这是一个教训 ,而且我也不想要两人都有份的财产。如果我将来再婚 ,免不了又要买房 ,这便又成了共同财产。而我不可能预知将来 ,到时候我既不愿意失去财产也不想失去对方。”

1999 年 ,福莉退休离开了美国在线。“我有一种很复杂的情感 ,一方面我很想继续自己的工作 ,这种工作机会不多 ,可我真的累了。新手们可能会认为我有心无力 ,但只要我去做 ,我就一定会做得很好。另一方面我想到研究院进修 ,最起码学习不用我如此操劳。”而她的股份在离开时也没能全都带走。因为还有两年才能兑换全部股票。所以她留下了几十

万美元的股票。

福莉认为她一生中犯了两次大错。一次是嫁错了人。“这次婚姻让我学到了许多东西,也让我懂得要如何处理家庭和工作的关系。在美国在线上班时,我很注重管理工作,起初我认为管理起到一种负面的影响,后来我发现管理工作其实就是搞好人际关系。我和大家的关系很融洽,在公司的声望也不错,大家都信任我。但是在家里,我同丈夫却无法很好沟通,我没法平衡事业与家庭的关系。”

美国在线一度曾经疯狂招聘新人,大家也积极争抢领导职务,这种情况持续了两三年,这些人年龄和福莉不相上下,不过也有比他大10岁的人,这些争夺职务的人之所以比福莉狡猾,就在于他们很会处理公司的人际关系。其实只要她善于把握,她完全可以争取到很多部门的重要职务。她不时地想:“我是不是应该采取些战略手段,要不要多花点时间去探索人际背景,我应该试着向前迈步。”离开了公司,带着她丰厚的财富,她希望那些不良的风气不要影响她的生活。“我可不想让那些东西改变我真实的个性,我也努力不让它改变我的生活。有时我会觉得有种快被冻僵的感觉,但现在我可以做任何想做的事情,事情可能好也可能坏,但我不会再像以前一样难以选择了。”

福莉现在有多种选择,可是不知该怎样管理这1000万美元。“我现在可以去任何学院,也可以学任何东西。”恍惚间她想起了史蒂芬·帕克——华盛顿一家公司的副总裁,史蒂芬曾打电话给她,希望她能同意自己同美国在线的100名员工召开一小时的金融研讨会。

巧商的经营哲学

福莉遭到了拒绝,她急需寻求到合适的帮助。史蒂芬是个值得信赖的人。史蒂芬的公司不存在私人拥有的产品,例如:公司不会分发共同基金,如果一个金融服务公司分发共同基金,反而会导致员工拥上前瓜分基金,这显然不利于客户的利益。“我不是傻瓜,如果拥有公司的东西,还要请代理商出售,史蒂芬却没有这种压力。”她斟酌要么为钱苦苦奔波,要么

放弃一些利益而不至于那么累。最后她找到一个折中的方法,就是把钱交给史蒂芬打理,但不可擅自做主。“我很高兴史蒂芬能从我获得最大利润的角度考虑问题,同时他还很尊重我的想法,我们是很好的搭档,我俩的合作对于应付当前的金融变化是非常成功的!”

福莉的投资主要投向成长股,她也有价值股、一小部分带帽股和国际公司股票。“我比较喜欢高科技行业,可能是以前在这行业工作过,而且我认为高科技是新经济发展的脊梁。随着新经济的产生、发展、再到稳固,这个过程中聪明人就可能把握机会成为成功人士。大部分人虽也在这股浪潮中掏金,但终归避免不了失败。”她是人力资源公司(Humanr)的主要投资者,该公司主要进行人力资源的技术开发和咨询。实际上每年有两个半月,福莉会坐镇销售部,担任这个部门的副主管。2001年正值熊市,福莉的大部分资金都投资在股票上,不过她并没有过分担心,“毕竟我对市场的了解也不是一天两天了。”另外她拥有一些风险较低的市场基金,可以获得4.5%的利息。史蒂芬认为福莉还年轻,而且在人力资源公司的薪水和自己写书所挣的钱已经够她花消,所以福莉的大部分钱都投在股票上,30%的钱投入价值股,30%投入成长股,15%投入国际公司股票,留下的10%现金作应急用。福莉的投资主要是通过A·G爱德华私人顾问服务公司进行的。这家公司的钱大部分来自公共机构,少量的钱来自个人投资家,只要把钱交给它,它可以根据个人不同的情况来帮助投资者确定投资的项目,比传统的共同基金要好得多。

有些人认为如果一个人一旦有了像福莉那么多的钱,生活就变得简单了。可福莉本人却有不同的看法:“我可不认为简单,经历不一样又何来简单。人如果有了钱,要处理的问题就会多起来。一方面别人看着你,也会很快注意到你的变化,有时你根本毫无选择,你和朋友、家庭的关系都会受到影响,朋友再也不像你希望的那样对你好了。钱一旦来到身边时,你就无路可逃。不管人们有没有意识到,他们或多或少都和钱有关系。人们如何看待成功也是基于对钱的想法。作为我个人,我倒认为我面临这样一个事实,那就是不管人们乐意接受或是厌恶我,他们看到的是我的财富,不是我本人,所以我必须警惕那些想要我钱的人。我现在主要是搞投资生意,经常会

有人来游说我给他们的机构、公司投资 ,我还真不知如何是好 !”

福莉单身一人 ,身怀巨资 ,她期待家人能给她坚定的支持 ,福莉一家人确实做到一如既往地站在她一边 ,这使她感到自豪。

记得当她告诉父母自己有 1000 万美元时 ,全家人非常高兴 ,但只想和她到随便一个地方旅行一趟来分享她的快乐 ,费用自然由她承担。之后的两年里 ,她都没和家人再提及钱的问题。福莉去读研究生 ,不用工作 ,生活安逸 ,全家人都看在眼里 ,“ 家人又不是傻瓜 ,可是他们很理解 ,从不提出让我为难的要求 ,他们认为重要的是各人该如何努力去创造自己的未来 ,他们懂得如何尊重我也尊重他们自己 ,我真的感到自豪。话说回来 ,如果他们任何一个陷入经济危机 ,我会毫不犹豫地帮他们解决 ,我们是一家人 ,大家都珍惜这份感情。”

当初福莉面对突如其来的财富感到茫然失措 ,每天站在镜子前她总是问自己 :“ 我是谁 ? 我到底过着一种怎样的生活 ? 我的目标是什么 ? 这些钱意味着什么 ?” 一大堆的问题搅得她寝食难安。退休之后 ,随着时间的推移 ,福莉终于想好如何花钱 ,如何不失去这一大笔辛苦挣来的财富。对于一个工程系毕业生来说这是一个沉重的负担。这是一个新领域 ,一步一步都要小心地迈过去。

她要做的另一件很有意义的事 ,就是把自己致富的经验与人分享 ,特别是广大的女性同胞。她的新书主要就是针对女性 ,在书中她鼓励女同胞们要坚强、自立 ,只有掌握自己的命运 ,才能决定自己的未来。机会也会随之相伴而来 ,不要畏惧 ,只需要再多一点自信 ,就能成功。《胆大包天》就是宣扬女性要勇敢 ,大胆创新 ,这样才能取得显著的成绩 ,我的生活也是因为我一直追求这种理念而被改变的。当我看着镜中的自己 ,我觉得自己天天都在改变。何时在书中她还教女性们该如何站在自己的立场上 ,巧妙地运用人际关系。她还希望能做与书本相关的演讲 ,讲述一下自己的心得。据她透露 ,写这本书的灵感主要来自萨克的两部作品《精力充沛的野女人》、《活力与胆大包天》。

福莉与前夫没有孩子 ,但福莉对孩子却甚为关心。目前她就通过国际援助组织资助穷困国家的孩子。“ 每年圣诞节 ,我都会增加资助的名

额,我目前照顾着四个孩子。在我看来这不仅是支持那几个可怜的孩子,这是在支持年轻的新一代,而且我资助的对象大都为女孩。”另外福莉还捐款给休斯敦的妇女自助组织。该组织的宗旨就是帮助女性们改变不利的环境,例如和丈夫离婚,遭到丈夫或情人的遗弃。“这个组织之所以引起我的注意,那是因为它完全站在女性的立场上。”

福莉的幸运发达并不是每个人都会碰到,她认为自己也属于90年代末泡沫经济中的一个泡泡,目前泡沫破灭了,可没准什么时候又会重来一次。

她建议在新经济条件下就业也要注意许多问题,要对有兴趣的公司作一下分析,考虑自己以往的经历和评估自身的能力。如果想要投资,就要调查计划投资公司的盈利状况,财务收入增长,规划方案,最近两三个年度的进展以及新产品、新服务项目,这样对公司整个概况及其市场竞争力做到心里有数。

“我现在投资一般不会注意公司有没有职工优先认股权,我会更多地去了解公司是不是刚起步,或者发展时间不长。推出职工优先认股权的公司应该是急需资金才会这样做。”谈到福莉的发家致富,职工优先认股可谓功不可没。福莉认为只要公司前景良好,这种股票对员工来说是有利的,但是如果挑选就业的公司时,把职工优先认股作为标准显然不应该,它不能成为最重要的主导因素。

“我选择工作时不是因为它能让我成为富人,而是这份工作让我觉得扎实。如果工作能给人带来充沛的力量,就会激发人们更加努力,这样,收入自然也会增加。投入工作,享受工作的快乐,在不知不觉中你也就向财富步步靠近了。”

本章重点:债务不是魔鬼,相反它是一种激励。

请你记住:只有坚强、自立,人才可以掌握自己的命运,才能决定自己的未来。

第二十一章

巧商段永平演绎“灰姑娘童话”

段永平非常重视品牌的开发利用。他巧用营销方略,接二连三捧红了小霸王与步步高两个品牌。他的“巧”,正在于抓住被一般商家所忽略的商机,而且能够不断趁热打铁,形成他特有的段氏优势。

置之死地而后生

段永平走的是一步险棋。他力求在新的环境中寻找到新的机会。正因此,他才会置之死地而后生,终于在南方脱颖而出。他的“巧”就在于这一点。

段永平南下珠三角创业至今,正好走过了15年。这15年的历史,使他逐渐成为珠三角第二代企业家中的一个典型的人物。当然这一切都得益于他在这15年中,先后已经捧红了小霸王和步步高两个品牌,这在中国企业界很可能称得上特例了。从两手空空的一介书生,到创造财富和拥有财富的成功者,在外人看来,段永平的故事简直是财经版的“灰姑娘童话”。

2002年11月,在4年内一手将创维的销售业绩从7个亿做到43.3个亿的原创维中国区域销售总经理陆强华,由于与创维集团老板黄宏生在营销理念、职务、待遇等问题上发生激烈冲突,陆强华本人携创维100多号人马集体跳槽至高路华。此事在业内引起轩然大波。

“陆强华事件”令人很容易联想到当年从小霸王出走的段永平。有媒体干脆称之为“小霸王事件重演”。

段永平说:“现在很多人一离开原来的企业就提到我,我觉得挺尴尬的。都觉得我是开头人,我觉得我不是。在发达国家,企业在成长过程中,可变成本非常小,但在中国,投资基础相对来说比较弱,可变成本非常高,做小企业容易,但越往大做越难做,可变成本的成长速度超过很多人的想像。所以当企业的发展速度过快的时候,出现经理人跳槽的现

象,我认为是正常的。”

1988年,段永平在“孔雀东南飞”的热潮中,南下来到广东,被中山市怡华集团聘任为属下的日华电子厂厂长。

和所有南下的北方知识分子一样,段永平是来淘金的,而且说穿了是靠制度淘金,因为南方没有金矿,只有这样的优厚政策;一个国有企业家在北方干死干活只能拿一份干部工资,而在中国南方,干得好的企业家可以要求高出员工10多倍收入,甚至有从利润分成的权利。北方佬段永平接手的是一个亏损200万的小厂。段永平靠他的市场直觉,开发出介于电脑与游戏机之间的学习机,以低廉的价格让中国父母满足了子女对电脑的追求。“小霸王”一炮打响。段永平也靠二八利润分成获得自己上千万的个人资产。

将小霸王从负债累累,做到产值逾十亿,但段永平还是一个高级打工仔,被称为当时的“打工皇帝”。段永平不甘心,他认为,必须有更先进的激励机制,否则会推动发展的原动力。段永平经过思考,提出“改制”,但怡华集团高层拒绝了这个要求。1995年7月,段永平提出辞职。舆论一片哗然。关于经营者持股的问题,一时间引起了广泛争论。

离开小霸王,段永平失去的是:按公司利润二八分成的权利,对其有知遇之恩的集团总经理的信任,一项已有5亿品牌价值、前景红火的事业。他得到的只是一个自由身。提起当时的选择,段永平说:“当时只是想寻找一个游戏规则,钱是其次。”

然而段永平发现这个企业没有游戏规则可言。怡华集团隶属中山市旅游局,产权关系却是一笔糊涂账,说不清是国营的还是集体的。小霸王的产权更是糊涂,作为总经理的段永平遇到过种种怪事:例如集团公司常常把小霸王的现金盈利抽走,搞得急需资金扩大生产的段永平毫无办法。段永平终于提出股份化,明晰小霸王产权,让大家拥有一套用以遵循的游戏规则可言。段永平的要求没有下文,阿段不等了,阿段辞职了。

段永平说:“我离开小霸王的时候,肯定是很很大的不满才离开的,但是我离开的时候,我跟老板谈得很好。老板说,你将来肯定还得做实业。我说,对,我还想做。我离开的时候,大概只有34岁,我觉得退休还太早。

老板说,你想不想带人走。我说,你允许的话当然最好。老板说,你带6个人行不行?我说,好,生产3个,开发3个。

“我离开后大概一两个月,原来的公司换了新领导,他看谁都是阿段的人,这些人原来的位子统统都没有了。大家打电话给我说:‘阿段,我们现在干起来非常不愉快,能不能上你那儿去。’包括对方的人事部长也说:‘他们出来你能不能收?’我说如果他们非要来,我不收不行。我觉得我有责任。”

1995年9月,广东步步高电子工业有限公司在东莞市宣告成立,企业实行股份制,台湾一著名电脑厂商入股19%,段永平任总经理。

“我离开的时候,我们有一个口头契约。我离开一年之内,不跟小霸王在同行业、在国内市场竞争。”段永平谨守这个君子协定。步步高开始做学生电脑和电话机。步步高无绳电话只用了两年的时间,就占得全国无绳电话市场第一份额。到1998年底,步步高VCD已成功杀入行业前三名。

段永平当年是因为经营者持股的问题从小霸王出走的。如今在他的步步高里面,这个问题是如何解决的?

“我最早成立这个公司的时候,我是占最大股的,因为很多员工手头没有现金。很多专家讲你应该用期权,我认为期权其实是没有用的。如果不是上市企业,有期权也没有用,就算是上市企业,如果不是一个成长性非常高的企业,期权也没有用。

我想的办法是把自己的股份稀释了,当时我占最大3股,有70%多,现在我的股份连原来的1/4都不到了,股份我都送给员工了,怎么送的呢?白送也不行。我借你一块钱的现金,我买你一块钱的股份。然后你欠我一块钱,你也不用还我,将来用股份利润,或者股份增长的股息还我。每年的利润有多少是给员工的,有多少股股份是要稀释给现有的员工的,规定得都很清楚。在这个问题上,我们企业碰到的问题比较小。”

近年来,多元化的浪潮在我国此起彼伏,不少曾经叱咤风云的企业却在多元化的历程中衰落下去,总结经验教训,大家才体会到“盲目多元化”不利于企业的发展。

段永平说：“有些企业最大的毛病就是什么事都想去做。实际上每个企业的资源，包括人力、物力、财力都是有限的，把有限的资源用到无限的投资上去肯定要出问题。有的企业什么都做，但做什么都没有特点，人们不知道它到底是干什么的。这些企业的问题也许短期内不会表现出来，但将来积重难返，出现‘危机总动员’会很麻烦。

‘步步高’没有走多元化道路的准备。我们的思路是集中优势兵力打歼灭战，即在一个企业中实现焦点化，集中一个行业中最尖端的技术开发出最尖端的产品。我们也许还会开发出该行业边缘的其他产品，但各个产品之间必须有相似的经营渠道。我从‘小霸王’到‘步步高’一直都在搞电子行业，且产品很单一，但与那些跟我们同时起步的搞多元化经营的企业相比，发展速度和经营效果却好得多，‘小霸王’在几年之间资产翻了几十倍。我觉得这些都与焦点法则有关。

企业经营是一门科学，来不得半点虚假和浮夸。一个品牌是否需要延伸，关键要看企业的实力，有多大的能力做多大的事，而不是想做多大的事就做多大的事。现在有人怕因为只经营一种产品而吊死在一棵树上，就另择他路搞出别的产品，这样不慎重的态度只会让自己又吊死在一棵树上。

现在国内许多家电企业都涉足IT业，因此人们很关心‘步步高’是否也有此打算？我想，还是看菜吃饭吧，根据企业的实际情况去做。电脑产品我想过很多年，它是高科技产品，但是不少国内电脑企业还不是真正做高科技产品的企业，仅仅组装而已，主要东西如芯片、大的软件等都是国外的，这和我们做的VCD没有多大区别。要说复杂，我们无线电话机的技术比他们还要复杂，因为它是模拟的、高频的。做电脑受上游产品影响大，资金耗用也非常大，我觉得不适合中小规模的企业。除非有很大的原因，‘步步高’暂时不会介入电脑业，因为我们现在有许多项目在做。我们的资源有限，不好分散。中国的消费类电子产品市场广阔，我估计还有1亿个家庭需要这种产品，若一台机器按1000元计算，这个‘蛋糕’就值1000个亿，‘步步高’能分到其中20%就是很大的成功了。

在我心目中，经营企业其实是一个很简单的问题，就好像一个农民种

自己的一亩三分地。你该干啥就干啥,去炒作、去搞一些花边的东西我认为是没有意思的。我是学工科出身,我对一句话印象最深刻,就是‘成功=99%的汗水+1%的灵感’。我看到现在媒介宣传的比较大的,都是那1%的东西,其实99%的东西才是最重要的。

我们企业最重要的思想是‘本分’,很多决策都是根据‘本分’来作的,避免去搞一些投机取巧的事。这样,我们可能会失去一些眼前的利益,但是对企业长远的发展有好处,事实上,我搞企业十多年,证明这个原则是对的。”

段永平认为他的“本分”有三层意思:一是有多大能力做多大的事,而不是有多大胆量。做企业其实也有一个二八规律——一个企业应将80%的精力放在20%的事情上,那么这20%的事情会给你80%的效益。

第二层有一个“足够的最小发展速度”,别人都追求高速发展,段永平只想有一个平稳的上升状态,他相信“欲速则不达”。

第三层是底子:讲信誉。段永平说:“讲信誉是要付出代价的,我曾为一个承诺赔了1800万元。”段永平的“本分”包含了大智若愚的智慧,但这毫不影响他的进取与创新。

迄今为止,段永平在他尝试过的领域内几乎都取得了成功,但他关于“本分”的理念从未改变。在扎实地打好基础、选好方向之后,他的脚步并不比任何人慢。

“世间自有公道,付出总有回报,说到不如做到,要做就做最好。”在阿段的车里,有张CD,是广东的音乐人写给步步高之歌,段永平喜欢把车子开得飞快,放这首歌给自己听。

巧用优势兵力各个击破

在强手如林的商战之中,段永平决不搞恶劣竞争,采用不正当手段。他在商战中仍然是苦练内功,从抓品牌开始突现诚信的价值观。

诚信作为企业的核心价值观,段自称是源自于浙江大学的“求是”学风。

诚信的原则在段永平的用人标准上体现在合适性和合格性的取舍问题,合格性是指员工的能力,而合适性则更侧重于对企业价值观的认同度。员工的合格性是可以过完善的培训来达到的,但合适性是受个人的价值观、人生观影响的,是潜在的难以改变的。因此“步步高”会更乐于接受认同企业文化的员工,绝不用不讲诚信的人。

为了回避社会中不诚信的风险,段永平认为做生意要选讲诚信的人作为合作伙伴,要摸底,在“步步高”创立初期,他要花足够的时间考察客户的诚信度,不赊账给不讲诚信的人。现在许多客户在“步步高”都有股份,这样双方才都有讲诚信的物质基础。段永平说:“做事、干企业,就像下围棋一样,要走‘本手’,不能老想占对方便宜。要做基本的事,这样才有‘根’,不会被杀掉。”

在谈及企业为什么不上市时,段永平说,上市募集资金的成本并不低。企业如果讲诚信,就要给予股东高于银行利息的回报率,否则就是一种“圈钱”的行为,这就是对股东的不诚信。

段永平的另一重要的理念是“认清自我,敢为人后”。敢为天下先,不仅要冒很大的风险,还要具备很强的资金实力,他的观点是:“高科技公司投入大,中小企业很难了解一种全新产品在市场上受欢迎程度,而推一个新产品需要几千万,甚至上亿的资金,风险很大。企业弱小时要首先讲安全,到一定规模,可抵御风险时,也要敢于尝试风险。‘敢为天下后’,要做好整机组装企业,满足市场需要和顾客需求,也需要很强的技术研发实力。‘步步高’目前情况,需要充分观察,不怕别人抢先做,而一旦做出判断,就必须在最快时间上马。日本在消费类电子产品中能够超过欧美,采用的就是这种办法。

在高速公路上开车最重要的不是要开得快,而是要安全和准时地到达目的地。‘能否按时到达’是由你的计划决定的。如果一段路程以正常时速要开一个小时,而你只留了半小时的计划,那就只能开快车了,增加了风险。事实上,企业每天都在高速公路上飞驰,受到车型、车况、司机的水平、环境等很多影响。在这种情况下,我认为安全是第一因素。我们敢为天下后在一定程度上体现了企业的安全意识,也就是风险意识。企

业最重要的是生存和发展,不在乎一两个机会就能‘暴发’起来,那样是不会长远的。

对于我们这种比全球跨国公司小很多的企业而言,如果凡事都抢在别人面前的话,抢对了,也就是抓住了一个机会,抢错了,就可能是灭顶之灾。索尼早期投资录像机跟飞利浦、松下对抗,后来输了,损失非常大。如果这个企业不是索尼,而是步步高话,恐怕就不能再回头了。从长期经营的角度来说,凡事抢在最前面终究会犯大错误的,一个企业哪怕是无数次抢对了,却很可能因为一次的大错而遭受毁灭性的后果。所以我们在进入每一个产品领域的时候都会相当慎重。

我们进入一个市场时不会抢在最前面,在充分看清市场后,我们一般都以‘后来人’的角色考虑是否进入。当你看到有市场的时候,你在来分析要不要进去相对来说就有把握多了。

我认为任何一个产品,在刚出来的时候,其实没有人确定它是不是真的有市场。作为‘后来人’,你可以分析它的市场有多大。而如果你是市场的开拓者,就根本没有办法知道。因为市场在没有成型的时候是不断地快速变化的,你的计划不可能预料到其中的市场变化。而当你面临一个相对成型的市场的时候,你就可以做一个清晰的强势、弱势、机会和威胁分析。在市场不明确的情况下,做SWOT分析是很虚的。

当然,作为‘后来人’也要失去一些东西,例如市场先机的丢失。当产品在成长期时,由于选购者相对来说比较赶时髦,从消费学的角度说,他的消费剩余比较高,愿意花比较高的钱去买新东西。‘后来人’失去了这个机会,也就失去了初期的高利润。当到了成长期的后期或成熟期的时候,企业所能获得的就是平均利润,不会有暴利进账。如果你营销做得好,产品做得好,消费者认同你的话,相对来说有一点点超额利润,但已经是很少的早期产品可能会有百分之几十的超额利润,但到了成熟期,这一超额利润就萎缩到百分之几了。

充当‘后来人’有得有失,但根据我们企业自身的情况,在5到10年甚至更长一段时间我们都会采用这个策略。因为步步高是小企业,没有足够的抗风险能力,我们的经营就得稳健。我们通常不会很早地进入一

个产品大类,尤其是在高科技行业。高科技一方面意味着有比较好的机会,同时又伴随着比较高的风险,我们把它称之为高科技的误区。比如说芯片,你在这个芯片上所能产生的产品方向是无穷无尽的。如果你只是根据一些简单的分析,别人还没有做的东西,你就盲目地去做,企业就要承担很大的风险。”

当有人问及如何把握市场的进入机会时,段永平说:“我们会在产品的成长期与成熟期之间进入一个市场。我们大部分的产品都是在这样一个时期进入的,电话机有点特殊,是在产品的成熟期进入的,那是因为我们觉得该市场潜力非常巨大。我们不会在一个产品成长期的初期进入一个市场,因为我们看不清楚它是否真的有市场,所有的产品在成长初期都具有相同的趋势。在这种情况下,我们没有能力去判断他是否真正有市场,我们等到产品已有良好的上升态势时才介入进去。

我们会分析市场与产品的几个方面:一个是市场的潜力有多大,其中包括对该产品的获利能力的分析,而不是简单地说对手强还是弱,一定要结合企业自身情况进行比较,我们在进入VCD行业时已有很多国际大品牌,如索尼、乐声、三星,而且还有很多国内家电的大品牌包括海乐、长虹、联想、TCL、康佳等。它们都很强大,但我们在比较分析后找到了自己的优势。

虽然其他企业看起来牌子很大,但是他们在这一方面投入的兵力其实是没有我们强,因为他们不可能把原来的市场扔掉,不可能把所有的资源投入进来。所以我们就有机会。

但是对于移动电话,我们做了细致分析后决定不进去,其实这个市场更大,现在每年国内的销售量就有3千多万台了,然而我们企业的现有实力还不够。这个产品的核心技术基本上掌握在世界上五六家大企业手中,自己要具备这样的开发技术是不太现实的。竞争对手又特别强大,前三名企业占领了百分之七十几的市场份额,国内品牌只能苦苦挣扎在生存线上。从经济学的角度来看,我认为它的机会成本太高了。我们宁愿把同样的人力、物力投入到我们更擅长的地方。

此外,是否要进入一个市场与你所拥有的资源也有很大关系,能进入

市场的前提是你有足够的可用资源,要有这种精力和资源进入新市场,上述的分析才有意义。如果你已经吃饱了,就算有再好的东西搁在那,你也吃不动。”

当谈及“后来人”如何才能居上时,段永平笑了:“你想一夜之间就跑到前面去是不可能的。这一过程中最关键的是产品质量和消费者是否购买。首先你要做出好的产品,消费者才可能买;其次还要消费者知道你的产品好,并且要产生信赖。我看到过这样的资料,因为广告而决定他们购买行为的消费者只占百分之二十几,70%的人是根据已购买者的使用结果和推荐。所以我们需要很有耐心,也就是我经常说的‘平常心’。

我们后启动,却能领先市场,原因是我们在该行业中某些方面比竞争对手强大,我们在品质管理体系、内部管理体系、员工机制、营销能力,都找到长处的时候才会进去。例如,我们非常重视品质质量管理。现在步步高品质管理顾问是一家台湾公司。我们用ISO体系做最基本的质量保证,推行全面品质控制体系。我们AV(视听)厂每年投入的培训是很多的,仅仅顾问费就达数百万元。

归根结底,要成为成功的‘后来人’,企业要具备的是综合素质。麦肯锡公司提出的‘7S’理论(Strategy System Staff Structure Skills Style Superordinatergals)中,就没有哪一个是最重要的,我很反对所谓的核心竞争力的概念。管理是个系统,要做到平衡,哪一样都不能少。我们把经营管理形容为一个木桶能装有7块木板,哪块都不能短,但是哪块长了是没有意义的,这个木桶能装多少水取决于最短的那块木板,企业要进步、要持续发展,就要做到各方面都同步发展,这是最经济了。”

稳扎稳打步步高

“巧”是策略。而段永平更看重的是实力的竞争。实力的支撑仍然是品牌战略。段永平所做的正是循序渐进、持之以恒的努力。

步步高老总段永平是中国企业界中一位特别的人物。他亲手创造过小霸王和步步高两个品牌。成功竟然可以复制,这在中国企业中是少有

的例外。作为一个知识型企业家,他的外表气质和言语风格给人的感觉是锋芒毕露,但是他的企业经营理念却是一种平常心。这是一个有趣的反差。

步步高的产品分为三大类,第一类为VCD、DVD,第二类是无绳电话、电话,第三类是学习机、复读机。段永平似乎最懂得根据不同的市场竞争规则使用不同的广告策略。当初,最晚进入影碟机行业,技术上没有先进可言,也没有先入为主的 brand 优势。当时,几乎所有的影碟机品牌的品牌积累度都不够厚。在一个竞争激烈的行业,品牌知名度已经很难成为销售的支撑点,没有突出的品牌形象和鲜明的品牌记忆,品牌知名度对消费者的购买决策就没有实际意义。

谈到步步高的广告,段永平解释说:“做广告的目的是什么?简单地说,为了引起关注、提醒记忆,增加企业的知名度和美誉度。请明星的目的是什么?提高广告效率。如果拍了一条广告没人看,或者看了记不住,也就是说言辞效率低,那么广告投放就是浪费钱。步步高的产品大多请的明星为代言人,例如VCD是李连杰、复读机是张惠妹、周星驰,DVD是施瓦辛格等等,但段永平并没有“明星情结”,用他的话说:“我们只为适合的产品请明星,我们拍摄无绳电话的时候,用的就不是明星。当时那条广告想体现没有无绳电话的时候一个尴尬的场面,那条广告也叫‘尴尬篇’,只是那个主角后来也成了名人了,这也是我们始料不及的。”

步步高VCD的广告策略,以李连杰和“真功夫”作为品牌的记忆点,同时与爱多的成龙和“好功夫”形成有趣的对应和对比,从而引发了舆论的轰动效应,对品牌的快速成长推波助澜。有意思的是,当步步高涉足无绳电话市场时,由于步步高无绳电话独特的销售主张——无绳、来电显示,具有先入为主和独占性的优势,就一直没有借助名人来速成品牌形象,而是通过差异化的功能诉求和幽默、风趣的广告创意同样在市场上取得了竞争优势。

在复读机上,请歌星张惠妹大肆歌舞一番,那些小品牌就再也翻不了身了。从此,步步高就稳稳占据复读机市场第一品牌的位置。影碟机行业进入DVD时代后,依然没有摆脱竞争性的残酷形势,步步高再次出击,

请来国际影星——施瓦辛格为品牌代言人，并干脆统合了旗下所有产品，在平面广告中统一用施瓦辛格的形象来推广 DVD、无绳电话和复读机；而在电视广告方面依然鲜明地贯彻各自的广告策略。

“如果你是做大众消费品的全国市场，中央电视台是一个不错的媒体。为什么这样讲呢？中央电视台是全国覆盖率最高的媒体，从表面上看，它的广告价格比较高，可是跟它的覆盖率比起来，就比直接做区域市场要合适。”段永平接着说，“在中央电视台不同的时段，我们都会投放广告。步步高在黄金时间的投放是给消费者看的，而在非黄金时段投放的广告是给经销商、零售商看的，零售商回家比较晚，当他们看到非黄金时段的广告时就会认为你在黄金时段也投放了广告，而愿意经销你的产品，但是如果你在黄金时段没有广告的话就会失掉消费者，这两个时段是相辅相成的。”

段永平认为，即使同国际性大公司相比，步步高也有自己的广告优势。“我们决策的速度比较快，比如三峡‘大江截流’的现场报道，是直播的节目，是一个轰动性的事件，收视率一定很高。巧的是直播的那天是周日，当时的广告价格还是按照周日的价格执行，我们在最短的时间里决定，大概是两三分钟的广告，就把他买断了。我们计算它的广告价值差不多是买断价格的10倍，最终以不大投入取得了轰动的宣传效果，远远超出了我们的预想。”

关于招标，段永平的理解也最深刻。他在讲为什么可口可乐等国际巨头不参加招标时说，那是因为巨头相信数据。而国内企业不同，企业有时候的决策是由老板直接定而不是由数据定，尤其是在招标问题上。段永平说，他不是不相信数据，而是在中国有许多东西是无法用数据来证实的。

步步高从1997年在中央电视台投放广告，1996年11月8日，进行中央电视台第一次投标，中标额是81234568.99元，当时投放广告的目的就是要提高企业及步步高品牌的知名度和客户对产品认可度，当时投放的是5秒，提出的广告语：“800元钱买电脑——步步高电脑学习机。”段永平说：“当时的广告对迅速建立一个品牌的知名度是非常有效的。它的缺

陷是由于时间太短 ,对产品本身的认识度上是比较困难的 ,之后我们基本上就是 15 秒的广告了。”

“当中央电视台播放《三国演义》电视剧的时候 ,我们提出要最后一条广告 ,当时有别的企业竞争 ,我们就提出加价 5% ,在当时能加 5% 已经是不小的数目。我们考虑在 3 ~ 4 分钟的十几条广告里边受众能记住的也就是开头的和最后的。现在 ,要电视剧的最后一条广告与其他的广告价格已经有 30% ~ 40% 的差价了。”

以上可以看出 ,步步高深谙如何运用准确的广告策略来推动市场。无论是请来动作巨星施瓦辛格助阵 ,还是争夺中央电视台标王 ,段永平都显示了其高超的品牌运作能力。在竞争性市场上 ,步步高从来都是名人开道 ,这是其广告策略的核心内容 ,而且逐渐在长期的广告宣传中积累了品牌资产 ,形成了独特的品牌内涵。在差异化市场上 ,步步高则通过鲜明的销售主张和出众的创意奠定品牌的根基 ,省去了大笔的广告投入。

在华南 MBA 俱乐部的成立大会上 ,一位 MBA 学员向段永平开炮 :“步步高不是老争标王吗 ,但秦池倒了 ,标王的日子也并不好过 ,VCD 行业这几年早被价格战打得成了微利行业 ,不赚钱了 ,步步高还这么投广告有没有算过投入和产出 ?”

没想到段永平对此信心十足 :“我们的企业花自己的钱当然要算账啦。我只告诉你一点 ,我们从不做亏本买卖。再说 ,你们注意到没有 ,我们拿标王从不宣传 ,这就是企业营销的心态问题 ,不是为了打广告而打广告。谁说 VCD 不赚钱了 ,亏本我们还做什么 ?你没听说过 ,会叫的狗不咬人 ,我们是咬人的狗。而且我们的小日子过得还不错。”

段永平认为 ,一个企业经营的好坏与经营者所受的教育程度有着很大关系。毕业于中国人民大学经济系研究生的他认为这是自己的优势之一 ,因此他挑选人才也格外看重学历 ,管理层必须是本科以上学历 ,而且上岗前都必须进行培训。

段永平是那种做事稳扎稳打的人 ,就在连学粤语也不例外。当年刚到广东 ,他特地买了几盒粤语磁带 ,跟着录音机认认真真地学了一个月。所以他是“步步高”中广东话讲得最好的人。有时他用流利的广东话同

客户交谈 ,接电话时露出几句国语 ,客户都很惊讶 :“ 段总的国语讲得真标准。”

段永平的太太是位摄影记者 ,而段永平偏偏天生怕照相 ,只要镜头一对准他 ,他就浑身不自在 ,太太曾经扛着“ 长枪短炮 ”想为这企业家丈夫拍几张照片 ,结果忙了半天找不到下手的机会 ,最后发誓再也不给他拍照。

段永平的高尔夫球打得很棒 ,厂区附近就有一个球场 ,但段永平说最近很少去打了 ,因为打高尔夫太浪费时间。“ 步步高 ”正在发展壮大的紧要关头 ,他要做的事太多。就算有空闲时间 ,他也宁愿多陪陪儿子。段永平 2002 年才结婚 ,儿子才两岁。

本章重点 :认清自我 ,敢为人后。

请你记住 :要突出品牌形象和强化鲜明的品牌记忆。

第二十一章

巧商叶康松的从商之路

叶康松把中国的管理方法与美国的成功经验巧妙地结合在一起。这种“中西合璧”的管理模式,以及他自身的表率作用和巧干精神,迅速带出了一队精兵良将,使企业成为美国花旗参在中国最大的销售公司之一。

弃官从商旗开得胜

叶康松“巧”抓时机,敢于背水一战,向命运挑战。他的创业之路是大起大落。虽然有艰难险阻,但总能在后来柳暗花明又一村。

叶康松 1986 年在浙江毅然辞官回乡当农民。

1991 年,叶康松在洛杉矶创办公司。现在,公司已发展成美国花旗参在中国最大的销售公司之一。

叶康松提出的企业文化是:创康龙业,立康龙志,扬康龙名,做康龙人。

总部位于加州洛杉矶南艾尔蒙地市的美国康龙集团,是一个成立只有 8 年,但却具有极高信誉,业务量飞速发展的跨国公司。而公司总裁叶康松以一个普通农民的儿子,只身闯荡洛杉矶,依靠自己的聪明才智和诚实可靠的经营理念,书写美国威斯康星州花旗参经营销售的最大公司的创业史,更被人们津津乐道。华裔各界都亲切地称呼叶康松是商界奇人和“中国的犹太人”!而他自己创办公司和发迹的历史,则更具有传奇色彩!

中等身材的叶康松总裁给人的第一印象,就是服饰整齐,西装革履,方方正正的脸上总是带着严肃的神情,更显出仪表堂堂,走起路来昂首挺胸,匆忙中又显出镇定,表现出军人特有的作风,而从他朴实的言谈,中肯的态度,更能看出这是一位说话办事干净利落、诚恳务实的实干家。是的,叶康松虽已成为大名鼎鼎的企业家,但仍保持着朴实的作风,这与他的出身和经历是密切相关的。1950 年,叶康松出生于浙江省永嘉县一个

普通的农民家庭,父亲叶宝仁和母亲,都为人正直,诚实厚道,乐于助人,方圆十几里的各村乡亲们都熟知他们的名字。他们教育自己的5个孩子要讲道德良心,将来要发愤努力,为世人做点事情,这些中肯的教育,以及他们的嘉言效行,都对身为长子的叶康松产生了很大的影响,激励着他要发展个人的价值,为民众谋利益。

由于生在农村,又受到父母良好的影响和教育,叶康松自小就非常勤劳,帮助父母放牛、割草,只要自己能干的事情,就尽量去干,以减少父母的生活负担。1968年,19岁的叶康松参了军,部队驻防在江苏,他刻苦努力,第二年即提升为班长,后来又很快被提升为连长和指导员。部队多年的磨炼和锻炼,更使他的思想、性格得到了进一步的提高和升华。复员之后,他在县政府当过秘书,也在税务局、公安局工作过,后来又成为县府所在地的镇长和镇党委书记,在当地是非常年轻的干部,并具有很高的威望。

1986年,叶康松做出了令人震惊的决定:在领导岗位上具有发展前途的他毅然辞去镇党委书记职务,回到老家当农民,承包荒山,进行农业开发。他当时考虑,实行机构改革,打破铁饭碗,这是中国发展的方向;“温州模式”即私营经济也有无限的生命力,自己要“敢为天下先”,与传统的“官本位”观念决裂,在自己的家乡创造一番业绩。他的惊人之举如一石激起千层浪,经中央电视台和《人民日报》《农民日报》等加以报道后,在全国都引起了震动。

叶康松的家乡项北镇是个山清水秀、民情淳厚的半山区。回到家乡之后,他开始从事农业的综合开发,1988年成立了温州第一家私营农业开发公司——温州康松农业开发有限公司。几年之间,他在永嘉及项北镇一带先后建成了水果场、畜牧场、水产养殖场,并从事种植蔬菜和经济作物等综合经营,取得了较好的经济效益和社会效益。

叶康松对自己取得的成果并不满足,随着改革开放的逐步深入,他又把目光转向了与中国交往越来越多、两国贸易额每年都在直线上升的美国,他要在那里再创一番事业。

1990年下半年,在国内有关部门的支持下,叶康松来到了美国加州

洛杉矶。洛杉矶真不愧为“热力四射的城市”，这里地域辽阔，风光秀丽，阳光充沛，气候温暖，高速公路密如蛛网，商家店铺鳞次栉比，并有大量来自大陆及香港、台湾的华裔新老移民居住在这里，有着发展商业、进行贸易的得天独厚的条件。

叶康松一下子被洛杉矶所吸引，他对在美国第二大城市创业充满信心！

1991年1月8日，叶康松在洛杉矶成立了康松公司。他抓紧时间，四处走访，了解商情，掌握信息。他在分析了市场情况后认为，中国的纺织品进入美国市场受到限制且竞争激烈，其他工业品的交易更难，而从自己的家乡温州地区来讲，最大的特色是小商品集中，品种多样，价格合宜，造型美观，实用性强，如打火机、小刀具、小玩具等都具有一定的代表性，而当时美国市场上的这些小商品基本上都被韩国和日本货所垄断，打进这个市场谈何容易？

叶康松又对这些小商品进行比较，温州的这些物品从质量、外形上都不比日本、韩国货差，而价格上更占有优势，只要组织得力，薄利多销，一定能够占领市场！他认准这一点之后，立即从温州各地组织货源，以打火机为重点商品，一下子进口了几百万只。形态各异、美观实用的打火机进入美国市场后，一下子引起了轰动效应，成了美国人抢购的对象，而韩国货、日本货的销售则急转直下，越来越滞销。

以打火机为拳头产品，温州的其他小商品也源源不断地进入美国市场，日本、韩国货只能“退避三舍”，放弃地盘。此后，温州小商品一直占领着美国的销售市场，叶康松也成为美国最大的打火机进口商，每年进口500万只左右。1992年～1996年，销售额达2000万美元。

紧盯目标做大做强

挑战与财富共存。如何面对挑战，叶康松有自己的方略。他的优势正在于敢于向自我挑战，能够一次次战胜平庸的命运而步向辉煌的顶峰。

叶康松真不愧为知己知彼、稳操胜券的“商战”的杰出军事家！他被誉为美国的“打火机之王”！

叶康松打赢了温州小商品抢占美国市场这场硬仗之后，他又开始筹划下一个战役。他从市场调查了解到，中国人非常喜欢美国的花旗参，而中美两国的人参市场都有以中国白参或加拿大参冒充花旗参的现象，许多人来美国不惜重金买回去的是中国白参，在中国的患者或需要滋补的人经过辗转周折邮购到的也尽是假冒的个头很大的加拿大参，市场的这种状况使消费者望参兴叹。令他记忆犹新的一段往事，也使他确信花旗参具有神奇的功效。他12岁那年在村里玩耍的时候，不慎跌落门牙，血流不止，他的姑父将家中珍藏的花旗参拿出来用锅炖煮成参汤，他服下后伤口很快痊愈。这些因素，都使他决定要经营花旗参。

1994年，叶康松来到美国花旗参的产地威斯康星州进行考察。“威斯康星”是印第安语，意为江河湖水集中的地方。该州东临密执根湖，北部临苏必利尔湖，西南部州界是密西西比河，境内江河湖泊纵横交错，土地肥沃，地广人稀，天气寒冷，每年无霜期只有6个月，参的休眠期长，从种到收，需要5年时间，这里的气候是全世界最适合种植花旗参的地方，美国95%的花旗参均产于该州。而且种过参的土地由于被参摄取了大量的微量元素，美国政府又规定种参禁用一切化肥、农药和激素，使土地也滋生大量霉菌，据说近百年都不能再种参，这也是花旗参价格高昂，不断出现假冒次品的根源。

了解了花旗参的有关情况之后，更坚定了叶康松的信心。他五次赴威州考察，获悉全美参农总会及威州半官方的参农总会也在为大量涌入美国的中国白参及加拿大参的以次充好现象而感到苦恼，当此之际，叶康松则毛遂自荐，以诚意打动了威州人，参加了审批会员条件非常严格的威州参农总会，并承诺在美国和中国销售货真价实的威州花旗参。

在假货充斥市场的情况下，怎样才能真正取信于顾客，销售货真价实的威州花旗参？叶康松，这位农民的儿子，这位生性耿直，疾恶如仇的温州汉子陷入了沉思！突然，他想到了自己的名字。这是父母赋予自己的称号，也是自己的名誉所系，不容别人玷污！他以自己的人格和名字作担

保,将自己经营销售的花旗参定名为“康松牌”,在每一盒花旗参中都放上一封保证书,里面有自己的头像,还有自己亲笔签下的名字,并向威州参农总会,向所有顾客保证,“康松牌”花旗参的宗旨和原则是:创百年名牌,决不掺假!

叶康松是一位说到做到,决不见利忘义,自食其言的堂堂东方男子汉!在威州收购参的时候,有的加拿大参商向他推销价格低廉的加拿大参,他严词加以拒绝,在加工花旗参丸和花旗参茶的过程中,加工厂的经理也建议搀些中国白参,并说这不会被发现,而康龙公司的经理则表示,这绝对不行,因为老板要的是纯正的花旗参,绝不能有一点搀假而毁坏自己的名誉及公司的信誉!

叶康松经营花旗参的另一重要举措是开设专卖店,经营过程都由自己公司来控制,更有效地杜绝搀假现象。1995年4月1日,世界上第一家威州西洋参专卖店——美国康松西洋参专卖店在温州开业,威州副州长麦克伦亲率代表团来温州剪彩祝贺。1997年4月17日,浙江康松花旗参有限公司暨康龙集团驻杭州办事处在杭州又宣告成立,浙江省副省长刘锡荣、省人大常委会副主任孔祥友等到会致贺,美国威州副州长麦克伦又一次亲临西子湖畔,并率领包括威州参农总会会长杰夫赛伯、美国驻上海总领事馆总领事在内的一行18人的庞大代表团致贺,剪彩仪式生动感人!浙江电视台、《浙江日报》、杭州电视台等新闻媒体纷纷报道。如今,数百家康松西洋参专卖店已遍布浙江和全国各地,“康松牌”花旗参在人们心目中的地位已无可替代,“买正宗,找康松”的口号,更在浙江大地广泛流传。

精诚所至,金石为开!叶康松及康龙集团为销售正宗花旗参所采取的措施,令“老美”们惊叹不已,素来不讲情面的这些金发碧眼的人们被他折服了,并表示全力支持他的事业!威州副州长麦克伦一往情深地对叶康松表示:你为威州参争了光,“正是因为有像您这样的公司,威州的参业才能在中国市场不断发展壮大”。威州参农总会更打破常规,向中华人民共和国卫生部出具证书,保证“康松牌”花旗参全部来自威州,并为此个保证而办理了有关公证手续。此情此景,更激励着叶康松信守诺言,作

为中国最大的花旗参经销商,叶康松意味深长地表示:“做生意不能只想着自己赚钱,一定要对社会有利。我回来做生意,不仅仅是为生意,更是想报答祖国和家乡人民……我叶康松只卖威斯康星州的参,哪怕利润再薄,我们也要坚持真参真卖,永不掺假!”

叶康松不愧为经营企业的天才。在康松公司站稳脚跟并获得初步发展之后,他又把视野转向更广阔的市场,其中,健康食品和化妆品市场又成为他的首选。

1995年以后,随着企业的发展,康松公司一举开发并向市场推出了三套系列护肤保健品及健康食品,包括有康奈尔(KONELL)护肤美容系列,安妮美(ANIMATE)精华素系列,康麦斯(KMAX)健康食品系列。其中,1996年推出的康麦斯健康食品系列主要包括深海鱼油、卵磷脂、鲨鱼软骨粉、褪黑激素、儿童维他命、深海鲨烯、葡萄子精、螺旋藻、青春素等,这些健康食品都已获得中国卫生部的正式批文,每年向中国市场出口几百万瓶,成了中国健康食品市场的抢手货。安妮美精华素护肤美容系列产品在香港市场则以物美价廉的美国产品而独占鳌头,并于1996年12月获得日本厚生省的进口销售许可,以及中国卫生部的进口许可,打进了日本和中国大陆市场,在东南亚和俄罗斯也有广大的市场。1997年,公司开发出的新产品“康松牌”西洋参茶和西洋参丸也通过了中国卫生部的鉴定,并被卫生部列为保健品。公司正逐步实现着叶康松的设想:10年之内在中国大陆开设“康松牌”西洋参系列和保健品系列、化妆品系列100家分公司,年产值达4亿元人民币。

1996年,叶康松将“康松公司”改名为“美国康龙集团公司”,公司已员工几十人,拥有六大子公司,即康龙国际交流中心、康麦斯保健品公司、康松花旗参公司、康奈尔化妆品公司、康龙国际贸易公司、康龙珠宝公司,还有国内的康龙农业开发公司。康龙集团在中国国内还设有北京、上海、浙江、温州等康松公司,在北京、杭州、温州、海口、贵阳等地设有办事处。在美国国内,1997年12月15日,集团公司又在加州南艾尔蒙地市新建成了生产各种产品的工厂,安装了全自动生产流水线,使生产能力提高了一倍以上,产品质量也有了大幅度的提高。康龙国际交流中心的设立,

更架起了一座连接中美两国的桥梁,其宗旨在于促进及推动中美两国间各行各业的友好往来,协助两国各级政府的联系与合作,并开拓两国的商业市场。交流中心的服务内容,包括承办代表团出访和商务考察,举办专业培训班,承办产品展销,开展学术交流,并为中美两国间商品的出口证书及进口许可证,以及两国企业在对方注册商标、申请专利和版权等提供法律咨询服务。该中心成立以来,从事了多项相关业务,既方便了双方的交流,又为公司的进一步发展创造了条件。

康龙集团,作为一个成功发展的企业,现在仍以势不可挡的速度,犹如一列高速行驶的列车向前飞奔!企业的每一步发展,都凝聚着总裁叶康松的心血。叶康松也以其独到的经营理念和诚信的服务宗旨,引起美国主流社会及华裔各界普遍的重视。1995年,美国总统克林顿在白宫亲切接见叶康松并合影留念;威州政府及威州参农总会对他本人及康龙集团为推销纯正的花旗参所作出的贡献也给予了高度的评价。浙江省政府更没有忘记这位为家乡发展尽心尽力的优秀企业家,副省长鲁杉庭、浙江省对外友协会长沈祖伦、杭州市副市长史久武等都曾亲切接见叶康松。中国驻洛杉矶总领事馆总领事冯树森、安文彬等也都曾亲往康龙公司访问。1995年,叶康松也名列加州百位杰出华人;1996年,康龙集团又被评选为中国私营企业500强之一。

康龙集团之所以会有今天的大发展,得力于叶康松的表率作用和他亲手规划的企业文化。叶康松提出了“创康龙业,立康龙志,扬康龙名,做康龙人”的十六字方针,以此为核心作为企业文化,目的在于培养全体员工对于企业的向心力和凝聚力,真正把企业看成自己的事业的一部分。

在发扬和树立企业文化中,叶康松时时处处作表率。他坦言公司是自己创办的,要把自己的毕生精力贡献于公司,使公司不断发展并代代相传,但又不要把公司搞成私有的独立王国,“我的责任是要把员工带到更好的境界,使他们享受到公司发展中的切实利益,并把公司当成自己的事业”。

在美国,培养员工对企业的向心力并非易事,但在叶康松的管理之

下,这又是现实。他的措施,一是股份制,使所有员工在公司都有股金,公司的发展与个人的利益息息相关;二是给所有人员以各种机会,工作优秀者随时可以得到提升和重用;三是对员工进行公司前途和理念教育,使他们了解到公司的经营状况及发展方向;四是不断提高员工的工资和福利待遇,公司有一套行之有效的工资及福利待遇管理办法,符合条件自然会“对号入座”,自己不必担心和采取其他措施。同时,公司也经常举办各种形式的联欢会和聚餐活动,以联络感情;不但在美国的例行节假日,而且在中国的重要节日如春节也给员工放假并发放红包和奖励,以使他们感到公司对自己的重视,更努力地服务于公司。

特色管理形成合力

叶康松“巧”借“聚”财,能够改变机遇,发挥主观能动性,加强特色管理,重视人才,从而取得了别人难以想像的成功。

叶康松还在公司实行每年评选“康龙人”的活动。当选“康龙人”是莫大的荣誉,这项评选活动也标志着康龙精神已成为公司文化的主流。1997年,公司评选出两位“康龙人”:叶圣康和金国仙。现为公司总经理的叶圣康祖籍浙江生于台湾,1994年进入康龙公司,为公司的发展作出了很大的贡献,是一位待人诚恳、爱公司如家的好管家,他以全票当选,为公司树立了更好的榜样。

在公司的管理层中,叶康松也实行“民主管理”。经常举办各种形式的工作会议,共同制订公司的发展规划并研究解决一些现实问题,发挥每一个人的聪明才智,叶康松也倾听各种意见,然后再加以归纳与总结,使这些管理人员没有美国普遍具有的“打工”的感觉,把公司的兴衰荣辱看成是与自己息息相关的大事。1997年3月,康龙集团又创办了《康龙报》,及时刊载公司发展过程中的各种重大活动,宣扬企业精神,并扩大公司的对外影响,为公司良好形象的树立也起到了重要作用。

值得特别提及的是,叶康松不但是康龙集团的总裁,而且是公司最辛苦、在公司工作时间最长的人。用简单的一个“忙”字并不能完全描述他

为公司的操劳和他从事的大量的社会活动。一般的公司即便是总裁、经理,在星期天都要休息一天,而你如果在星期天打电话给叶康松的办公室,只要他没有因公外出,你一定会在电话里听到他亲切的声音,你也一定会为他如此操劳和高度的敬业精神所感动!

可以说,叶康松把中国的管理方法与美国的管理制度有效地结合在一起,创造了一种“中西合璧”的管理模式,并以自己的表率作用和实干精神带出了一批精兵强将。这种管理模式及康龙企业文化的形成,是公司迅速崛起的重要支柱。

叶康松还为康龙集团近几年的发展制订了宏伟的规划。他指出,1991~1994年是企业的生存阶段,1995~1997年是发展阶段,1998年以后是企业的上台阶阶段,这个阶段要实现“三年打基础,五年上股市”的目标。三年打基础的重点是“四化建设”,即企业集团化、行业多元化、经营管理科学化、体制股份化。1998~2000年这三年打好“四化”的基础之后,到2000年即五年之后,要争取股票上市,使康龙集团真正成为具有相当规模,管理规范,有雄厚的实力,有良好的经济效益,并具有非常的影响力和无限的生命力的股份制公司,使康龙集团在21世纪真正地腾飞起来!

叶康松是一位重义气、重感情,对同胞有着无限的爱,对故国有着深厚感情的热血汉子。企业的发展 and 事务的繁忙,不但未能阻断他与祖国及同胞的联系,反而使他服务侨社、回馈桑梓的赤诚之心与日俱增。他一往情深地表示:“我尽管身在异国他乡,但时刻不会忘记祖国和家乡人民对我的厚爱与支持。每次踏上祖国的土地,总有一股暖流充溢我的身心。我有一种坚定的信念,一定要为祖国、为家乡、为侨胞服务,为中美两国的友好往来作出贡献。”这不单单是他的豪言壮语,也是他各种活动的真实写照。

1996年,当从无线电波中得知故乡温州发生水灾的消息后,他心急如焚,马上打电话了解灾情,并给温州市发去救灾款1万美元,在当年的海外华裔捐助温州救灾中,他是第一人;他为家乡捐献了近10万元人民币修筑公路,极大地方便了家乡父老;他多次承办浙江省各级代表团、考

察团来美访问事宜,并为这些访问团安排行程,出资宴请,加强了故乡的对外联系与交流。

1997年2月21日,由叶康松发起的“温州旅美同乡会”在加州洛杉矶宣告成立,100余位温州旅美乡亲参加了同乡会及其成立大会。同乡会立足于南加州,并辐射全美,旨在加强大陆旅美温州同乡的交流与联系,为家乡建设充当桥梁作用。在成立大会上,各界温州同乡一致推举叶康松出任同乡会会长,但叶康松则以大公无私的精神,在同乡会章程中明确规定会长只能任一届两年。同乡会成立后,每逢中秋、春节等节日,叶康松都要出钱出力,组织会内的各种活动,并以康龙集团和同乡会的名义,参加洛杉矶侨界举办的各种大型活动,如欢迎中国国家主席江泽民1997年10月访美,庆祝香港回归祖国,欢迎中国海军访美,参加庆祝中华人民共和国成立纪念大会及升旗典礼等活动。

叶康松也是一位勤于学习、不断进取的企业家,这也是他长期养成的一种良好习惯。过去,他能一口气给你讲出世界100多个国家的首都、人口、地理位置、风土人情等各种情况,并对中国历史既有兴趣又有研究,喜欢看博物馆,并喜欢研究考古学的相关知识,这些知识的积累,对他事业的发展也有一定的促进作用。现在,他的办公室中也摆放着各地分公司及办事处的资料,以及《企业竞争焦点文章·高人出高招》《托起辉煌》《百战百胜》《中国人发财启示录》等图书,以从中吸取对企业管理有指导作用的大量资讯。他还数十年如一日,坚持每天读报,每天看电视新闻,以便更清楚地了解国内外的各种信息动态。

叶康松也是一位极富家庭观念的人,并有一个美满的家庭,他的办公室中挂着全家福的照片。夫人郑加妹在公司工作,是一位工资最低,做的事情最多,为公司兢兢业业,勇于奉献的普通员工。女儿叶茹在南加州大学读书,并在周末出去打工,自己赚钱自己用。儿子叶磊正在读高中。叶康松很注意培养儿女的勤俭节约、艰苦奋斗精神,以使他们不忘中国人的传统美德。

叶康松的宽大的办公室布置得整洁得体,其中最引人注目的是他的办公桌上摆放的一只大型玉雕《乘风破浪》,那巨大的航船,披波斩浪,一

往无前！康龙集团必将如这只航船，在掌舵人叶康松的指挥下，向着既定的目标，乘长风破万里浪，驶向光辉的彼岸！

本章重点：民主决策，看重每一位员工的智慧，发挥所有人的潜能。

请你记住：把中国的管理方法与美国的管理制度有效地结合在一起。

第二十三章

巧商吴霖的创业之路

吴霖的优势在于创造性地拓展了一条自己的经营之路。她的“巧”也是善于建立自己的客户网。她是公认的杰出女企业家,美国保险业界少有的女性公司创办人及总裁。

巧用创业的商机

吴霖不同于他人的地方很多,其中巧商的素质是最为重要的。她善于把握时机,巧妙运用各种为人和为商之道,从而铸造了辉煌。

吴霖创办的先锋保险控股公司在美国企业界评比中频频上榜:在洛杉矶商业周刊评比的洛杉矶郡妇女企业前100大排行榜中连续4年上榜,1995年被评为全美成长最快的500家企业之一,1998年又被评为全美500大女企业家创办的企业之一。

吴霖在美国企业界也屡获殊荣:1993年度获洛杉矶郡杰出企业家奖,1997年获全美亚裔杰出企业家第1名,1998年又被评为洛杉矶郡第10名杰出女企业家。

1980年7月15日,在洛杉矶地区华裔社区及银行界已是小有名气的联邦银行副总裁吴霖,毅然砸碎对于她来讲属于“铁饭碗”的令人羡慕的工作,自己创办加联保险经纪公司,这个消息在人们的心底里引起了不小的震动和猜测:吴霖为什么甘冒这样的风险,她能够成功吗!

当然,吴霖也并非轻率地做出以上的决定。就自己当时的情况来讲,一没有保险业的经验,二缺乏资金,三属于单亲家长,要照顾好自己的一双儿女,需要很多时间和精力,在这种条件下,从零开始创办保险经纪公司,确实没有太大的“保险”系数。但是,生来性格倔强,从不愿屈居人下的她总感觉到银行工作不能完全发挥自己的才能和专业知识的,她也认为自己创办保险经纪公司具有一定的优势,一是从自己的学历来讲,1965年毕业于台湾东吴大学法律系比较法学专业,后来在南加州大学又进修

了商业管理有关课程 ,有丰富的法律及经济管理方面的专业知识 ;二是自己英语基础很好 ,可以与各界人士广泛交流 ;三是当时保险经纪公司 ,特别是华裔公司较少 ,有利于初创者的立足和发展 ,最重要的 ,是她相信自己的决心和能力 ,她相信自己会得到成功。

就在这种情况下 ,吴霖选择了洛杉矶郡和横县 (Orange County) 交界处的喜瑞都市 (Cerritos) ,将自己与朋友合伙开办炸鱼店 ,用很少的投资赚回来的 2 万美元作为开办经费正式开办了加联保险经纪公司 ,自任经理 ,聘请了一位雇员作助手 ,并开诚布公对这位白人女雇员讲明 :这两万美元是咱们两人的工资和开办费 ,在经费花尽之前 ,公司一定要兴业 ,我们只能前进 ,只有创业 ,而没有退路可走 !

开业之后 ,吴霖与她的助手全身心地投入到工作之中。为了使华裔社区及主流社区了解自己的企业 ,她除了在中英文报刊上刊登一定数量的广告 ,参加各种社区活动之外 ,最重要的是发展客户的方法和手段 ,就是一个企业接着一个企业地拜访 ,也拜访一些个人客户 ,向他们详细解释保险的有关政策 ,购买保险的好处 ,以及各种赔偿的取得等 ,以诚意和优质服务来感动客户 ,使他们心甘情愿地投保而成为真正的顾客。当时 ,她的工作时间表是 :日未出早已开始工作 ,日落尚不能休息。当干完所有的工作 ,再拖着疲惫的身体 ,走出办公室的时候 ,她的思绪马上又飞到自己的一双儿女身上。回到家之后 ,既要担当起孩子们的父亲和母亲的职责 ,了解他们一天的情况 ,学习如何 ? 与小朋友们玩得怎样 ? 并要为他们煮饭烧菜 ,补习功课 ,到安排好他们上床睡觉之后 ,她又要开始在家里的工作 :阅读保险专业的书籍、刊物以及最新资料 ,充实自己的知识 ,并计划第二天出去拜访客户的具体安排 ,查阅地图 ,做好准备。经常忙到凌晨一两点钟才能休息 ,周末和节假日也基本上都要去办公室或在自家里忙这些工作 ,根本没有自己的休息时间。

几分耕耘 ,几分收获 ! 至今回忆起当年的情况 ,吴霖仍不无自豪地说 :“ 洛杉矶地区的早期华裔移民 ,基本上我都认识 ,都打过交道 ;华裔各类企业公司都登门拜访过 ;保险业各种专业书籍著作 ,我都仔细研读过。” 当然 ,与主流社会她也有广泛的接触 ,同样建立了自己的客户网。她的丰

富的专业知识,合理的保险费用,优质的长线服务,迅速的理赔措施,都越来越引起各界的广泛注意,所以,很多企业公司和个人也都乐于与她从事具体的保险业务。吴霖不但成了各界熟知的著名人物,且业务发展也非常迅速。

当时,加联保险经纪公司的具体业务包括汽车、人寿、健康、商业、房屋等。经过短短的3年,业务量发展很快,到1983年,营业额已达百万美元,盈利数目可观,雇员发展到14人,且信誉很好,服务周到,在喜瑞都市及其附近市区发展成较著名的保险经纪公司。吴霖在这3年的创业实践中,专业基础知识及实际操作能力都在原有基础上获大幅度的提高,开拓能力更获得人们的肯定,这就为她的事业进一步发展打下了坚实的基础。

置之死地而后生

创业第一步的成功,既为吴霖带来了新的机遇,也使她为这个新的机遇付出了相当的代价,但最终又使她成了胜利者!

1983年,在加联保险经纪公司处于蒸蒸日上的发展之际,吴霖的开拓精神和领导能力也被人看中,六位来自台湾手握巨资的商界人士,经过一段时间的准备,与吴霖合伙创办了泰安保险公司。按照加州政府的规定,创办保险公司必须有540万美元的现款和有经验的主持人,吴霖当时只是一个小股东,而另外六人则是大股东,但大股东们没有保险业的工作经验和能力,便把主要管理之责委之于吴霖。吴霖出任了泰安保险公司总裁,并决定与合伙人一起,轰轰烈烈地再创一番事业。

美国现存的保险公司共有三类,一类是最基层的保险经纪公司或经纪人,直接服务于客户,策划客户所需保险并办理手续,再到保险公司去替客户投保,吴霖原来创办的加联保险经纪公司即属此类;二是经纪公司之上的保险公司,也称“保险总代理”,承揽经纪公司或经纪人的各种业务,泰安保险公司亦属此类;三是再保险公司,即最高一级和最大的保险公司,直接承接保险公司的业务。吴霖出任泰安保险公司总裁之后,面临着全新的业务,既要发展新的经纪公司客户,又要选择好的再保险公司,

同时还要迅速熟悉内部的各种具体业务。

新公司开办之后,吴霖由保险经纪人,单枪匹马接洽客户而提升为保险公司总裁。她的经营理念是,在选择保险经纪公司时,选择信誉好,开拓性强,业务发展稳健的经纪公司,并仔细考察各种具体因素,实行脚踏实地、稳步发展的方针;在选择再保险公司时,选择实力雄厚,信誉一流,理赔迅速的公司;对自己的保险公司,则要求队伍精干,审查合理,服务至上,理赔迅速。

为了发展本公司的业务,吴霖精心培养和训练了一大批保险业的专业人才,如今南加州许多保险经纪人都由她和加联保训练出来。她又创办了“联美总代理”,将华人保险经纪所联合起来,向有关保险公司洽商有优先条件的保险。至今,联美总代理已遍布美国七个州,仍以亚裔保险经纪人为主要服务对象,其客户也多为亚裔。这是因为亚裔客户由百年前的老华侨时代起,就继承了中华民族安分守己,不轻易惹事生非的优良传统,是保险公司服中的优良客户,吴霖以此为基础,向美国各大保险公司争取到非常有利的特别保险,并以联美总代理和加联保险为基础,致力于发展从艰难中诞生的泰安保险公司的业务。

这时的吴霖,已是身兼三职,既是加联保险经纪公司的总裁,又是泰安保险公司的董事兼总裁。她要兼顾两个企业的发展,其工作量是可想而知的。当然,这时的加联保险经纪公司已经纳入正常发展的轨道,她把主要精力投入到泰安保险公司的工作,发展新的经纪公司,审核理赔,制订公司的各项具体政策和措施,安排职工的各项福利制度,聘任务部门经理,选择适合本公司的再保险公司等,样样事情她都要参与和决策。更重要的是,她还要学习掌握保险公司的各种专业知识,把自己的知识结构从经纪公司总裁提升到保险公司的总裁,并使自己的保险公司在激烈的市场竞争中永远立于不败之地。

在吴霖的精心呵护之下,泰安保险公司很快进入良性发展阶段,经纪公司的数量在迅速增长,营业额、纯利润额及纳税额也在同步增长,但是,就在发展之际,一种不祥之感渐渐向吴霖袭来,董事会内部对她的不利的活动愈来愈增长。

吴霖虽生于上海,长在台湾,受过中国文化的熏陶,但大学毕业后即来到美国,深受美国文化的影响。她只知工作,脑子里只有公司的发展,却忽略了董事会内部的人际关系,忽略了自己在公司股份少、年纪轻,又是女性这些因素。这与董事会内部浓厚的台湾型大男子主义是格格不入的,她的专业知识丰富,办事干练果断并没有被完全接受,并与董事会的其他成员常发生争执,到后来,终于发展到分道扬镳的结局。1987年,董事会将吴霖免职,并“另请高明”,从纽约聘任了另一位总裁。

吴霖并没有被这一挫折所压倒,她退出泰安后,这更惹怒了泰安保险公司的股东们,他们动员了一些与政府有关的说客,在各大新闻媒体刊登消息,对吴霖进行毁谤和攻击,并聘请了律师,与吴霖大兴民事诉讼。

毫不夸张地说,自兴讼之后,吴霖的人生日历翻到了最艰难的一页。她既要推展联美保险公司及加联保险经纪公司的业务,又要应付无休止的诉讼事务,还要为无端的毁谤而辩解。每天早晨走进办公室的时候,她都是怀着一种胆颤心惊的心情去工作的,不知道当天会发生什么事,真是诚惶诚恐,如履薄冰。五年之间,多少辛酸,多少忧伤,谁能理解,谁能体会?!

但是,吴霖虽是一位“小女子”,却不是弱女子,她以不屈不挠的意志去迎接这种特殊的挑战。不知经过了多少回合的较量,出席了多少次听证和法庭辩论,最后,1992年,这场费时五年的民事诉讼终于最后宣判:吴霖胜诉了!原告向吴霖赔偿235万美元!当吴霖在法庭上听到最后的宣判的时候,她的泪水夺眶而出!这是激动的泪水,还是悲伤的诉说,无人曾与评说!但吴霖坚信,自己一生中最艰难的岁月已经过去!

在兴讼的五年期间,吴霖不管境遇多么困难,她都没有放松对自己的两家企业——联美保险公司和加联保险经纪公司的管理,两家企业的业务都得到了很大的发展。与此相反,泰安保险公司在她离开之后,由辉煌时期而开始逆转。在吴霖取得诉讼赔偿之后,泰安的经济状况开始大不如前,几个月之后,又恰逢洛杉矶发生暴动,在理赔的过程中对公司带来很大冲击,后来即由于保证金不足,被加州保险局勒令停业,清算资本还账,不久即寿终正寝,而吴霖则在此时,又创办了自己新的保险公司。这

是多么鲜明的对比！当时创办泰安保险公司的董事们发现了吴霖这位人才，是他们有伯乐之见！而后来将她抛弃，并旷日兴讼，疏于公司的管理，使公司夭折，则只能说是他们创业中的失误！这些董事们现在有的仍在洛杉矶地区从事旅馆业和进出口业，抚今追昔，他们能不慨叹和后悔吗！

1993年，在中国的十二生肖中，这是又一个鸡年。这一年对于吴霖来讲，既是自己的本命年，又是金鸡报晓，吉祥如意的一年，她参与创办的第三家保险公司——先锋保险公司元旦后正式在加州营业！金鸡报晓之后迎来的是旭日东升，先锋保险公司则正如初升的太阳，充满了生机和活力，带给人们温馨和希望。

先锋保险公司总部原来设于俄克拉荷马州俄克拉荷马城，这家公司于1992年被吴霖购买之后，1993年初将总部移到加州，以从泰安获得胜诉的235万美元，再从银行贷款300余万美元，总计筹集540万美元，作为这家保险公司的保证金。

巧商成功的奥妙所在

成为两家保险公司，一家经纪公司的“三合一”总裁之后，吴霖适当地调整了自己的工作重点，主要抓好三个方面的工作。

一是配备好公司的高级管理人才，使他们具有创业和守业的双重管理能力。公司各部门的副总裁们，都是她精心挑选和培养后委以重任的，且均在保险业界有着丰富的经验，有着很强的开拓性。在用人上，她绝不搞任人唯亲，而是选用贤能。很多管理人才都是在她的公司中，从最基础的工作做起而一步步被她提升的，如与她一起创办加联保险经纪公司的白人女雇员，中间曾因身体状况而离开公司，后来又被她“三顾茅庐”，礼聘回公司继续工作。加联保险经纪公司的副总裁级管理者们的地位非常重要，他们掌控着公司的正常运作，要真正地给他们以各种权利，尽量发挥所长，这是公司发展的保障之一。

二是抓好公司员工的待遇和福利，使他们形成一种高度的凝聚力。吴霖认为，雇员们把自己的宝贵时光都奉献给了公司，公司理所当然地给

他们提供尽可能的好的待遇和福利。她根据不同的学历、经历制定员工们的工资标准,并严格执行,工作达到一定期限并努力工作,公司会自动地调整其工资。在福利待遇方面,员工们工作三个月后会自动享受健康保险,牙齿保险也不必付费,而且公司还有较好的退休计划。当然,对于给公司带来一些失误的员工,她也及时给以处罚,以教育该员工及公司的全体员工。总之,她认为员工是企业中划船的桨手,她自己则是舵手,只有加强与员工的沟通,使他们形成一种凝聚力,时刻关心公司的发展,这才是公司发展的强固的依托,公司之船才会畅行无阻。

三是亲自审核和办理再保险公司的业务。再保险公司是“保险公司的保险公司”,主要分担保险公司遇到的大灾难。如果找到可以信赖的再保险公司,建立良好的双方互利关系,制定保险公司的再保险比率,使自己的保险公司既安全,又可获得最大的利润,这是保险公司总裁的最重要的职责,也是最具挑战性的工作。在这方面,吴霖具有丰富的经验,且基本上都能稳操胜算。当然,真正实行起来也不容易。曾经有一次,她选择了一家再保险公司并与对方进行了商谈,但对方认为过去没有接触过吴霖的公司,兴趣不大,将近签订合同时,那位总裁说要去大西洋城开会,吴霖讲我可以到那里与你签合同,对方又说开会时也没有时间,但吴霖决心已定,连夜搭乘飞机赶到那里,第二天早晨那位总裁在大厅里要去进餐时,早已恭候在那里的吴霖迎上前去,使对方大吃一惊也深受感动,立即安排她与有关人员洽谈,很顺利地签了约。

直到如今,吴霖仍对公司的一些具体事务要亲自过问。员工如与上司发生矛盾,她知道后一定要亲自处理,分清是非曲直。对大宗的理赔案件,超过1万美元以上的她要亲自审理档案,了解情形。公司1万美元以上的支票支出,她要亲自签字。如果“加联保险经纪公司”的经纪与其他有契约关系的保险经纪“抢生意”而发生争执,她也总是要求“加联保险”退让一步。

在吴霖的精心规划和严格管理之下,作为一个保险集团,先锋保险控股公司获得了稳定的发展。1994年,吴霖买下了一家经营不善的保险公司,既救活了对方,又发展了对方,并被评为当年全美500家成长最快的

公司之一。到 1997 年年底 ,公司共有员工 128 名 ,公司业务横跨亚利桑纳、内华达、华盛顿、俄勒冈、犹他、加利福尼亚及爱达荷州等 7 个州 ,有 6 家分公司 ,345 家合约经纪公司。

先锋保险控股公司的经营状况也获得快速发展。自 1993 年开始 ,公司总资产基本上每年以 50% 以上的速度增长。1997 年年终 ,公司总资产为 5330 万美元 ,营业额为 7800 万美元 ,除去所属公司之间的交易后 ,营业额为 4090 万美元 ,向联邦和州政府纳税 300 万美元。公司不但被评为全美 500 大女企业家创办的企业之一 ,还是洛杉矶郡妇女企业前 100 大的第 7 名 ,并是洛郡前 25 大少数族裔企业之一。

本章重点 :在商战中寻找稍纵即逝的转机 ,敢于在没有路的地方迈出最为有力的第一步。

请你记住 :成功除了自己勤奋、敬业外还必须知人善任。