

绝对中国制造的 24 例经营智慧

提要：追求现代不是从西方抱过来一堆新名词就了事，在我们祖先埋骨的地方，也有一些蒙尘的舍利子绽放鲜花。

“落后就要挨打”，这种战事结论换在企业管理方面来说，也许就是“落后就要服从”。短短 20 余年的中国市场经济推进过程，我们引进了迈克·波特、德鲁克、科特勒、彼得斯、柯林斯、舒尔茨等大师的管理理念，怀着朝圣的心情倾听着斯隆、韦尔奇、格鲁夫、亚柯卡、比尔·盖茨、现在多了一个刚从 IBM 激流勇退的郭仕纳的每一次噘唇出声。但是我们仍然要在操作中迷惘，在应用过程中丧失耐心。这个现实是：我们究竟师法何方？当年魏源寄望“师夷技以制夷”，但是当兔子不打盹时，乌龟如何赶在兔子前边？柳传志的答案是，把兔子拖入泥沼。无疑，柳的智慧常常闪耀着中国传统人文价值的光芒，与柳同一辈的很多中国企业家，如任正非、鲁冠球，他们的管理精神其实也很中国。

“治大国若烹小鲜”

现代人用一大段话还解释不清的道理，古人几个字就解决了。在中国讲管理哲学的简约、朴素和举重若轻，莫过于《道德经》；讲管理中的民本思想的缜密、厚重，莫过于孟子；讲管理谋略的周详、具体和可操作性，莫过于《孙子兵法》；讲管理的苛严、制度治理的杀伐之气，莫过于韩非子、申不害的言论；讲兼爱、非攻思想，莫过于墨翟；讲管理的攻击性极其规避方法——纵横术，莫过于鬼谷子；讲管理者和被管理者的自我修养，莫过于《论语》。可以说，中国即使只有一个春秋战国时代，也为后世的中國管理——从价值形成到思辨力，从理论素养到操作技巧都准备了足够营养。

然而，因为年代久远，我们一任祖先颠沛劳顿总结出的智慧，随其面孔一同模糊在历史的深处。因为数千年中国封建帝王孜孜以的事业就是一份“率土之滨，莫非王土”的大家业，我们笼统而粗暴地盖棺论定“中国由来只有帝王权谋，没有管理思想”，而把管理轻率地从历史渊源中割裂开来。

这种推倒重来——使我们成了几分壮烈、几分凄清的“赤脚派”，我们急于给自己找“鞋”——尽管没有鞋时，我们也可以赤脚行走，走泥泞路赤脚比穿鞋更方便，但是过冬肯定不行。既然如此，我们向“多鞋一族”的美国、日本借来很多鞋，战略管理的、企业文化的、变革管理的、全面质量管理的、ERP 的、CRM 的、BPR 的，应该承认，由于我们看似患上了“强迫性饥饿症”，我们的“拿来主义”甚至有些贪婪，有的甚至来不及看清针脚线路，就匆匆忙忙地套在脚板上，或者找个大号鞋柜把林林总总的鞋啊靴啊储藏起来：能不能用、要不要用是后来的事。

这似乎是一种经历的必然。需求和寻找永远无罪，直到实践遇到挫折，寻师反被师戏，我们开始怀疑和自省，北洋舰队遇到的窘迫，28 个半布尔什维克解决不了的革命中国难题，在中国企业现代化进程中，可以避免重蹈覆辙吗？

不要把学习变成单行道

不学习不见得是坏事，因为无知者无畏；学而泥古不化、生搬教条肯定坏事，因为学习的功能退化成“认字”；而最坏的事是带着迷信去学，譬如完全按照麦肯锡设计的组织架构去操作中国业务，又譬如史玉柱早期做巨人时，拿毛泽东的军事思想来打商业市场。这显然是一种把学习当单行道的做法，荣耀自不必说，风险也极高。

而柳传志显然是个善学者。尽管他很服气韦尔奇，但在许多“海龟派”看来，柳无疑是个纯粹中国血统的企业管理者，有人因此在他“布道”时嗤之以鼻其“过时”，但是，

正是柳的“房子三重结构”、“爬坡”等理论或观点，虽然“土”，但是没有人反对，相对于翻译过来的欧式语言，这点“土”劲更有助于中国人对管理的理解，更容易被有志于学习者融入肠胃和血液。在我看来，柳传志的光辉顶点就在他谢幕时，戏到高潮嘎然而止，这是电影大师斯皮尔伯格、黑泽明也导不出的“生活秀”。柳对两个得意门生、得力干将杨元庆、郭为的人事安排，实在是当是时竭尽最智慧大脑所能想出的最恰当方式。——至少从现阶段看，这种分拆而治是值得称道的，柳传志把郭、杨培养成“劲敌”，但是这种“分槽喂马”的巧妙方式，避免了郭、杨任何一个出走、成为联想事业敌人的危险。

指导柳传志最得力的管理思想显然不是来自外国，——迄今为止我们没有看到外国类似的经营管理案例。——纵观联想的 20 年发展之路，“中庸思想”是柳传志最主要的管理利器。很多也许有一百个理由反感柳传志的人，同时可能会有一百零一个理由佩服他的人情练达，看看许多与他同时起家的企业的陨落成尘的遭遇，你不得不说他在同样的遭际下玩转了联想，他是当仁不让的 No1。

而这种喝中国米汤为主、兼服洋参含片的中国企业界人士还有很多。他们也许终其一生弄不清米汤里是否含有维 X 维 Y，但是无碍喝着米汤，他的企业茁壮成长，并且即使成长，也不因此迷糊自己别处探寻的目光，这种人物和案例自然值得我们尊敬和广告发扬。笔者总结市面上人所共知的 24 个企业故事，并形之以与传统接轨的管理术语，由此发轫。自然，这算不了学术论文。

一、分槽喂马

典故出：据战国野史记载：蒙古马能负重，大宛马善奔跑。某家恰养有大宛、蒙古二马，喂则同槽，卧则同厩。但是，相互踢咬，两败俱伤，主人不胜其恼。求之伯乐，伯乐警之，建议分槽喂养。主人从此轻松驾驭二马，家业遂兴。

案例

1、正选案例：联想分拆，二少帅分掌事业空间

2001 年 3 月，联想集团宣布“联想电脑”、“神州数码”战略分拆进入到资本分拆的最后阶段，在此之前，两间公司的人员、组织架构、业务、ERP 系统都已分拆完毕，同年 6 月，神州数码在香港上市。

分拆之后，联想电脑由杨元庆接过帅旗，员工 7000 多人，继承自有品牌，主攻 PC、硬件生产销售；神州数码则由郭为领军，员工 2000 多人，另创品牌，主营系统集成、代理产品分销、网络产品制造。

至此，联想接班人问题以喜剧方式尘埃落定，深孚众望的“双少帅”一个握有联想现在，一个开往联想未来。曾经长期困扰中国企业的接班人问题，在联想老师柳传志的“世事洞明”的眼光下，一笑而过。

2、备选案例：李嘉诚敲定家业接班人。

性格沉稳、作风踏实的长子李泽矩被立为长江实业集团新掌门人，崇尚自由创新、同时喜欢作秀的次子李泽楷另创 TOM.COM 事业，当然，李嘉诚为其提供了不菲的种子资金和创业定力。

未来启示：

没有人会对本土企业管理大师柳传志的“人情练达”功夫持有异议。柳把联想文化归纳于三条，其中“建班子”是首条。“我们要做事，首先要确定有没有这样的领军人物，够不够，不够的话，别的都是白扯，反之，就有可能去做。”无论何种体制、形态、规模的中国企业，在接班人问题的认识上，不可能有比柳传志更清醒和更朴素的认识。

对其他企业的意义在于：①人才最好从系统内培养；②培养一批而不是单个接班人，让他们在相同的游戏规则下跑出高下；③如果有幸得到难分轩轾的赛马结果，千万珍惜这种幸福，不要轻易把宝马送人，尤其是送给敌人；④把跑道划开，一定要清晰、明白、严谨地划开，虽然手心手背都是肉，但是一定要学习联想，取舍有道，坚决不让神州数码沾“联想”品牌的光。但是，不管哪边做大，都是联想的蛋糕做大；假如一方受扼，另一方可以立即出手相助。

二、金蝉脱壳

典出：《周易·蛊第十八》：“存其形，完其势，友不疑，敌不动，僇而止蛊。”意思是保持原有阵形，造成固守气势，使友军不疑，敌军不察，此时果断转移主力，跳出包围圈。

案例

3、正选案例：希望集团卖鹤鹑而做饲料，再做金融投资。

在“言行美好”中各取一字的刘氏四兄弟，曾被《福布斯》界定为 2001 年度中国大陆首富。纵观刘氏兄弟的发展轨迹，就是脱壳、再脱壳的过程。

上个世纪 80 年代初，老三刘永美（陈育新）率先辞去公职，开始创业。然后另外三兄弟相继辞职，以变卖手表、自行车的 1000 元人民币起家，回村孵鸡、孵鹤鹑。

随后数年，刘氏兄弟带动全村老少养鹤鹑，该村成为全国当时寥寥无几的“亿元村”之一。但刘氏兄弟在鹤鹑养殖事业顶峰时，看到危机。于是，把鹤鹑宰杀或送人。成功地开发出“希望牌”高档猪饲料，并很快占领成都市场。

1998 年，刘氏兄弟明晰产权，进行资产重组，分别成立了大陆希望集团、东方希望集团、新希望集团、华西希望集团，各自在相关领域发展。

东方希望移居上海这个金融中心后，刘永行开始频频出手参股金融机构，目前，东方希望在光大银行、民生银行、民生保险、深圳海达保险经纪人公司和上海光明乳业等项目上都持有一定股份，总投资超过两亿。

随着饲料的利润率已从早年的 20% 多降到了 6% 左右，希望对第二主业的发掘，已属“过去进行时”。有消息称，投资达 15 亿元的山东信发电铝复合体项目已被确定当此“重任”。

4、备选案例：德力西西进新疆淘金。

做低压电器、以“力超德国西门子”取名的温州民企德力西，现在越来越热衷于浩浩荡荡地搞资本投资。在新疆，投资近 3.8 亿的德汇国际广场，两年不到，便升值 5 亿元。其老板胡成中认为，通过赚快钱，德力西将成为一个实业与资本相融的新型企业。

未来启示：

壳，常常代表温暖、安逸、固守。人们习惯于在自己做大、做熟的土地上耕耘，所谓“不熟不做”，并且一直把“金娃娃”抱死，这在产业界已经屡见不鲜。尽管我们一再反驳“世上没有夕阳产业，只有夕阳企业”，但是显然现在不会再有妄人扎根 VCD，即使他能把 VCD 的成本做得比录音机还低。大多数企业在固守主业时，纷纷进行战略腾挪，开展相关不相关的产业多元化。这对于那些在成熟行业做到一定地位、做出一定品牌，同时面临整个行业利润下降的企业尤其紧要。

相对于其他企业来说，希望集团的“脱壳”更具教案意义：它有时是完全的脱壳，新生的躯体完全告别旧壳；有时只是把一部分躯干伸出壳外，作一些有益的尝试和努力。这种启示如下：①任何熟都由不熟开始，别低估自己的潜力和价值创新能力，

如果不做，便永远不熟；②如果你的企业没有取得垄断统治地位，你必须准备侧翼的资源骚扰统治者，使统治企业不致于当胸一拳打趴你；如果你的企业已建立统治地位，那你更应该早日图谋脱壳，因为首先，你无可逃避要成为众多对手同仇敌忾的对象，其二，趁你玩得起时，先玩。③走一条从做实业到做虚拟企业的路。这同样有两个好处：一，投入不必多。因为虚拟企业的固定设备投入这一块就可以不考虑；二，赚快钱。刘永好曾说：“产业经营是一分一分地赚钱，金融投资是一块一块地赚钱。”

三、欲取先与

1 典出：《道德经》第 36 章：“将欲歛之，必固张之；将欲弱之，必固强之；将欲去之，必固举之；将欲夺之，必固予之。”后两句的意思就是：想要夺取它，必须暂时给予它。

1 案例

5、正选案例：蒙牛号召“向伊利学习”。

没有伊利，何来蒙牛？

1998 年底，原伊利副总牛根生出走伊利，创办蒙牛。对中国乳业来说，伊利就是一所“黄埔军校”。伊利把牛根生从一个刷奶瓶的小工培养成一个呼风唤雨的人物，伊利依托“公司连基地，基地连农户”的生产经营模式也被蒙牛当仁不让地“拿来”，并且做得更到位、更彻底。

蒙牛初起步时“除了几颗人脑袋，一无所有”，牛根生别出心裁在产品包装盒上印上“为民族工业争气，向伊利学习”的口号，蒙牛的第一块广告牌也非常“乖巧”地写着“做内蒙古第二品牌”，在他看来，当时的蒙牛除了学习，根本不配与伊利竞争。在奶站建设过程中，蒙牛提出一个著名的收奶“三不干”原则，其中一条“凡伊利建有奶站的地方蒙牛不干”。

但正因为这种学习中竞争的模式，伊利和蒙牛的发展速度都非常惊人。尤其是蒙牛，创造了中国企业史无前例的 1947.31% 的成长速度，由第 1116 名的起始排名飙升到现在的前五之列，而牛根生充满玄机的“伊利和蒙牛迟早要走在了一起”的言语，给领跑者伊利一个什么样的信号呢？

6、备选案例：江苏远东投华能。

当年为了在电力市场生存下去，远东把第一大股东的位置出让给中国华能集团公司，换取了华能等四大国企的支持。2002 年，为规避政策风险，独立经营，远东回购了国企部分股份，成为独立民企，董事长蒋锡培以民营企业企业家出席十六大，一时风光无二。

7、备选案例：万科卖身华润

2000 年中，由于原大股东深特发遭遇资金障碍，及在发展战略上深感受制，万科创始人、董事长、精神领袖王石力主把万科卖给华润，同时拥有华远、万科的“华润置地”立即变成中国第一房地产巨头。王石的董事长自然做不成了，包括华润人都不理解王石的这种舍己度企的举动，但是从来以“职业经理人”心态自况的王石，显然有着异乎常人的境界和生活情趣。万科的发展显然也更加游刃有余了。

1 未来启示：对于实力还不足以取得话语权或高风险的企业，保存自己的生存权是当然要务。要做的事无非两个：远交近攻。具体表现为多栽花，少栽刺。交纳豪强朋友为先，切忌四面树敌。刘备虽有枭雄志，但基业未成时如丧家犬流浪也能处之泰然，这就是现代企业的传统必修课。企业是利益组织，存在决定意识，屁股指挥

大脑，存在就是合理。

蒙牛的做法是恰到好处地运用了营销学上的“比附效应”；远东的做法是“留得青山在，不怕没柴烧”的世俗诠释；万科的做法则是凌波微步、规避风险的武功新解。随着“国进民退”进程的加快，可以预见越来越多的经理人会成为创业者，另辟一方事业空间。事实上，对于“小狗”企业来说，要生存无非两条路，一是造势，一是借势。大凡那种能够捂热一个新概念就可以赢来风险投资商、赚顾客快钱的行业，广告轰炸自我造势，很易成功，但是得随时准备后路撤退，譬如保健品、网络企业；而关乎国计民生的行业，譬如乳业、饮料行业、食品业等，不打牢基础，面壁十年，而试图“短平快”，一夜升天，肯定碰壁。

四、窃符救赵

典故出：《史记》记载，信陵君欲率兵救赵，但魏王受秦威胁，虽答应出兵而只屯兵边境观望。万般无奈之下，信陵君买通魏王最宠爱的如姬，窃得兵符，矫杀魏军统帅，以精锐之师大败秦军，赵围遂解。

案例

8、正选案例：华立并购飞利浦 CDMA 手机芯片设计业务

2001年9月，华立（美国）公司正式收购飞利浦集团所属的在美国 San Jose 的 CDMA 移动通信部门（包括在美国达拉斯和加拿大温哥华的研发分部），获得了飞利浦在 CDMA 无线通信方面的全部知识产权（IP）、研发成果、研发设备、研发工具和一大批有经验的研发人员。并在此基础上设立组建了美国华立通信集团公司。

借助与飞利浦半导体的战略合作伙伴关系，专业从事 CDMA 手机芯片软件及手机整套技术解决方案的设计开发，并通过浙江华立通信技术有限公司直接面向中国市场，为中国的手机制造厂家提供核心芯片及整套技术解决方案，从而成为中国首家完整掌握 IT 产业中核心技术的企业，也使得华立集团大步迈向了国际先进技术行列。

此次对核心技术领域的收购，再次显示出全球最大的电能表制造商华立公司的战略前瞻眼光，它将核心高科技和巨大的中国市场再次充分结合起来，在中国手机发展史上具有里程碑意义。同时，它为制造业向高科技转型，甚至与国际巨头比肩而立，提供了一种可以寄托的未来。

9、备选案例：TCL 借奔 4 处理器电脑扬名立万

2000年11月21日，英特尔奔腾 4 处理器发布受到了中国电脑厂家的一致热捧。但到第二天，TCL 即在北京向第一位“TCL 钛金 988 H”奔腾 4 的认购者赠予了认购证书。2001年2月，TCL 又率先批量推出万元以下奔腾 4 电脑，迅速降低了奔 4 电脑的价格门槛。正是奔 4 电脑的发布机会，使 TCL 电脑和其少帅杨伟强成为最大受益者。

未来启示：

企业间的竞争实际上无非表现为对竞争资源的控制与反控制。工业时代人们争夺自然资源，譬如矿山、石油开采权，铁路、码头的建设权，粮食、棉花贸易的专属权；后工业时代，人们争夺产品开发的先占性资源，如技术、规模化、人才及与之对应的企业内部管理技术。IBM 早期做打孔机，GE 靠 6 个西格码，迪斯尼的米老鼠和太空山，都使他们称雄于同时代。新经济时代，人们倚重独占性资源。譬如 Microsoft 的源代码，Philips 的芯片，Intel 的处理器，Sun 的 Java 语言，也譬如李嘉诚的“收费站、码头”投资，你要经过必须缴费，不具备选择权。

作为中国企业，发展过程的浓缩各有利弊。但是中国企业缺乏对核心竞争资源的掌控优势，只能做人家的制造车间，这种角色的前景不免让人担忧。所谓“倚天将出，谁与争锋”，没有“倚天”难道束手就擒？好在全球化环境使企业技术成为商品的可能性越来越大，通过跨国购并使核心技术为我所用并非不可设想。从企业逐利的天性来说，如果自主开发对资源的耗费比引进更大，那么引进可以首先考虑；如果“引进”单纯只是获得一种使用权，而无法获取知识产权，那么这种“引进”的东西仍然无法构成“独占”。商业嗅觉敏锐、而又厌倦筚路蓝缕的赚钱之道者，不妨看准了，就迅速筹资出手。所谓“独占”成果，如果做不到捷足先登，至少也该笨鸟先飞。

五、尺蠖求伸

典出：《周易·系辞下》：“往者屈也，来者信也，屈信相感而利生焉。尺蠖之屈，以求信也。龙蛇之蛰，以存身也。”大意是生存之道，屈伸交替。软虫的收缩，是为了求得伸展。龙蛇的蛰伏，是为了保全自身。

案例

10、正选案例：吉利固执己见造汽车

怀揣“造中国老百姓用得起的好车”理念的吉利，绝对是中国企业的另类。有“汽车疯子”之称的吉利当家人李书福对中国的最大贡献，不在汽车业，而在他不畏责难、敢于下赌注、偏执狂式创业的个人风采——一种足以榜样天下民营企业的力量。

吉利在从事低价位汽车生产之前，是一家以摩托车制造为主的民营企业。但是，1998年，吉利造出第一辆自有品牌汽车。但是一直到2001年11月，它才拿到由国家经贸委发放的轻客生产许可证。

在拿不到许可证，又不愿轻易被业内外人士的冷嘲热讽击败的数年内，李书福的诚恳和自信起了很大作用。一方面，他利用多种场合宣扬“请国家给我一个失败的机会”，另一方面，他又充分发挥善于“钻空子”的智慧：两轴三厢五座的轿车不让民企做，我先做两厢的。于是有了“美日”车。

但定价3.99万的吉利车却被人定论“不敢开”。即使这样，李书福没有气馁，直到夏利、奥拓的价格降得与吉利持平甚至更低时，压在吉利头上的石板才渐渐搬开。不管怎么样，吉利的异军突起令人称奇，因为其凭借弱小的肩膀，承担起了冲击由三大汽车厂商，以及10万元以上车价构筑的中国汽车产业传统格局的重任。据吉利提供的数据，吉利车的市场份额2001年达3.5%、2002年约至5%。

11、备选案例：万和热水器为万家乐作配件

上个世纪90年代，当中国燃气热水器市场“神州”、“万家乐”二雄厮杀难解难分时，与万家乐同处顺德的万和创始人卢氏三兄弟，正在修理录音机的间隙思考下一步创业的方向。为万家乐做热水器的配件，是万和创业初期一个不错的选择。但是当万和看准市场空间，成功研制出新一代技术，并向万家乐推荐遭拒时，万和选择了自己上马，并很快上演热水器市场的“二万”之争。

未来启示：

在计划经济时代沾光不少的企业以及市场经济发展初期抓住机遇、一不小心就成了行业新贵、大佬的企业是不能目之为“尺蠖”的，因为他们走路的姿势往往是螃蟹式的。“尺蠖”是卑微的、讲究韬光养晦、韧性发展的，在中国，一些花自己钱、一分一毫都肉紧的民企，或者部分从“小康人家”陷入困顿处境的前国企（一般这种情况很可能导致改制重组），最有可能成为“尺蠖”。

做“尺蠖”的好处在于：①不为人注意，避免遭到攻击，可以赢得发展时间和空间，不致于被强手消灭于萌芽状态；②这种积累式的跬步发展，其实速度很快。因为每

一步 80 分上下，比这一步下出妙手 99 分、下一步来一大恶手 50 分的质量要好得多。等对手注意到了，你的拳头也该伸到他的下颌了；③强大的适应能力。“尺蠖”的移动是随遇而安的，什么样的地形地貌它都要通过一缩一伸完成前进的任务，跌倒了再来。做“尺蠖”企业的基本要求就是能过苦日子。在红地毯上挥手傻瓜也潇洒，但像任正非所说的“靠一点白菜、南瓜过日子”是否可行，才是检验企业真正动力的砝码。很多企业创业顺利，可是马上就会闹分家、起内讧，或经理人与老板玩心眼，于是，企业玩完；④世上固然有不少出色的资本猎手能够发现市场空间，促成机遇，初出茅庐便告成功，但任何投资是建立在实业建构基础上的，有韧性的企业才能跑马拉松，并且在不断退出、淘汰的选手面前，举起奖杯。

六、声东击西

典出：《太公六韬·兵道》：“欲其西，袭其东。”意思是造成一种逼真的佯攻假象，达到迷惑敌人、出其不意消灭敌人有生力量的目的。

I 案例

12、正选案例：格兰仕“清剿”美的微波炉。

2000 年的微波炉市场，正当 LG 与格兰仕打得不亦乐乎，无人能撼动格兰仕在中国市场的霸主地位之时，与格兰仕同处顺德的美的集团，却挟资金、渠道、研发上的优势发难，一脚踏入微波炉市场。美的自信在于：首先，它有空调主业的利润支持；第二，以其人之道还治其人之身。格兰仕擅使的武器，美的也不会生疏。上市当年，美的硬是活生生地抢下了微波炉市场 9.54% 的份额。

卧榻之旁，岂容他人酣睡？对于美的的挑衅，以好斗为能事的格兰仕岂能坐视？除了大打“口水战”之外，格兰仕很快宣言：以 20 亿杀入空调市场。

虽然美的不是空调霸主，但是美的空调绝对是业内能说事的角。格兰仕巨资、又好用价格清洗手段杀进空调业，很显然可以“搅动一池沸水”。无论是谁，当你被一个偏执狂式的对手盯着发力时，心有旁骛总是在所难免的。当格兰仕高调宣扬将从美的人才队伍里“挖角”时，它的意图即可达到。

如今的态势是，格兰仕空调未曾火过，但在它的牵制下，美的微波炉的发展势头严重受制。

13、备选案例：“非常可乐”悄悄出头。

截至 2002 年底，娃哈哈创业已超过 15 周年，除了在酸奶、果奶、纯净水市场天下扬名，其另一不事张扬的产品“非常可乐”的利润，更是“润物无声”，通过超低空运作，超过了“两乐”在中国的利润总和，达 53.9 亿元。据说这是全球市场对抗“两乐”、取得区域胜利的唯一成功案例。

I 未来启示

如果可以，世界上没有一个傻瓜企业愿意一条腿走路。所谓“一招鲜，吃遍天”无非初创企业的自我心理暗示，尤其是在资讯异常发达的今天，COPY 使创业者的欲望得以轻而易举地满足。对成名企业来说，成名之日起，就必须做好应对失败的准备。道理再简单不过：扳倒一只大象，比猎杀几只麋鹿，更有成就感和享受成果的快意。

“声东击西”多用于弱者与强者的对垒。强者好打阵地战，硬弓硬马，列阵而御；而弱者因为步伐灵活，在运动中寻觅战机，常常以弱胜强。“四渡赤水”就是中国军事史上的典范之作。用之与商场，如何操作？

① 确保自己有可倚仗的资源。如格兰仕的民企体制，造势时不须像美的作为上市企业那样承担责任。如果格兰仕决策失败，最多是老板“一人哭”，而美的则要承担股

市的“千夫指”，所以，格兰仕的决策机制将更容易取信经销商。再如“非常可乐”对中国农村市场的攻略，那是“两乐”几乎完全弃置的。②以“迷惑”为目的，主要在于调度敌人，使对手分神，然后寻机各个击破。所以，一般是小分队作机动，主力待机而起，万不可颠倒主从关系。试想如果格兰仕认为自己的空调可以迅速召来丰硕利润，而以微波炉骚扰对手，岂不贻笑大方？③快速、统一行动。在有限的时间内完成战略部署，造成神出鬼没态势，让对手弄不清真假。等弄清了，该做的事做完了。如果步调不一致，就象足球场上的造越位战术，被对手识破意图，抓住空隙，来一个反越位，那只能赔了夫人又折兵。

七、借尸还魂

典故出：元岳伯川《铁拐李·楔子》，说的一个叫岳寿的死了，尸体被其恶妻烧化。铁拐李怜其忠厚无辜，借一个叫小李屠的死者尸身，让岳寿还魂其中。寓意为已经消灭或没落的事物又以另一种形式出现。

案例

14、正选案例：巨人借“脑白金”重出江湖。

“今年过节不收礼，收礼只收脑白金。”从 2000 年起，中国广告界没有比脑白金更俗气更直白的广告，但是同样，这个顺口溜广告的市场效应之巨大，也不能不让那些指手划脚者服气。

在不到三年时间里，脑白金神话般地从几十万启动资金裂变成十几亿元，这与从败走巨人的史玉柱当然密不可分。史的营销战法总结起来仍不过是关键的三句话：“好的产品，好的策划和好的队伍。”

健特生物就是史玉柱出山的新平台。脑白金创业初期之所以如此顺利，和这近 20 个能征善战、经过脑黄金营销实战的团队的努力是分不开的。其决策班底和省区经理来自巨人 IT 或者脑黄金时代，这部分人员相当稳定，从健特运作脑白金开始就没怎么变动，而在另一方面，健特总部中层和中层以下员工在岗时间大多不到 2 年。

而史玉柱的二次创业动机却异常朴素，在央视对话栏目中，史诚恳地表达了心中的未了情结：为巨人还债。当年为建巨人大厦融资所欠的钱，已成史玉柱心中块垒。

15、备选案例：沈阳飞龙欲假伟哥雄起。

在飞龙沉寂一段时间后，姜伟第一次复出大玩借势，借“伟哥”在民众中的好奇心；借“伟哥”未能及时在中国注册的商机，其推出的“伟哥开泰胶囊”也曾一度购销两旺。但飞龙这一招不是将的美国公司辉瑞的军，而是国家相关主管部门的军，在入世谈判的关键时刻，国家最终舍小保大，姜伟未能如愿。

未来启示：

在竞技场上，被别人落下一圈两圈，在人家已经冲线夺冠之后，仍不放弃跑完全程的人，也许能得到比冠军更多的掌声。然而，这只是处在一个特定的、被放大的环境和视角中所致。用在日常的工作生活中，在“胜则王侯败则寇”的主流语境中，失败者未必能收获得到尊敬。而一败再败者更会让人“怒其不争，哀其不幸”。

因此，作为商场的曾经失意者，如果想要继续从事战斗，最好要有“打落门牙往肚里吞”的精神，以不显山不露水的方式再创基业。史玉柱与姜伟同为 90 年代初保健品业挥斥方遒的大佬，同样具备毛泽东情结，同样遭遇过江湖告急，败走麦城。以他们的心气和智慧，肯定是不甘沉沦、时刻准备东山再起的。但是，作为借尸还魂策略的实施者，两个人的经历和结果确是一正一负的。史玉柱蛰居上海健特，鼓噪了

一个集中国营销手段大俗之最的脑白金，并一战成名。但是对外界来说，如果不是史玉柱对媒体公开表态要还巨人欠下的钱，没有多少人知道脑白金同史玉柱的关系，更没想到史玉柱还会真的又站起来了。姜伟却没能再度大红大紫。尽快他几次宣布复出，而且出必高调，甚至将“自我检讨”也放在媒介上大鸣大放，但是除了想假手庄家吕梁暴发一笔，结果反被吕梁涮了一把之外，只能说姜伟因为“借尸”不全，所以“还魂”无力。

当然，借尸还魂的最紧要处，是“魂”之不散。这个“魂”即企业价值观，“独立在经济目的之外的理念和追求”（德鲁克语），史玉柱执着于还“集资者”的钱正是一种道义上的追求，这个“魂”显示出一种强烈的集聚力。而姜伟的行为意图则多少显得凌乱和个人目的。之所以中国很多摔倒的企业难以再爬起，正是因为很多企业主抱着一种个人英雄主义的情结，既不延续企业原先的使命，也不塑造新的足以带领大家同甘共苦的价值观，而仅以个人能力、功名心去做经营，前者决定企业的业绩好坏，后者决定企业的经营投资方向的正误。

八、以静制动

典出：《道德经》第 26 章：“重为轻根，静为躁君。……轻则失根，躁则失君。”大意是，稳重、隐忍是轻浮的根本，镇静、持重是躁动的主宰，轻举就会失去制衡的根本，妄动就会丧失主宰权。

I 案例

16、正选案例：华为发展策略的“狼行成单”。

民企华为，自觉不自觉地成为中国许多企业的经营管理教科书。譬如《华为基本法》；譬如华为老总任正非的咳唾成珠——他只对内部员工做文章，但是他的文章总是能得到媒介、企业界人士的热烈追捧，甚至日本企业界人士也翻译他的文章，当作重要的管理文献和琢磨中国的一把钥匙。

但是仍然很少有人知道华为和任正非更多。华为的电信设备在国际国内市场纵横捭阖，但是公开场合，华为不（或很少）称自己第一，华为也不张扬地打广告，如果不是偶尔有新闻说华为在某国中标，或做并购交易，譬如 7.5 亿美元出手安圣电气，或华为的扩张势头激起对手采取遏制手段——最近的思科起诉华为就是一例，人们无从知道华为为什么可以做得这么好。譬如它怎么做营销。譬如哪家国际咨询公司为它做哪一方面的服务。

在 2001 年中国电信市场大手笔分拆重组、全球电信市场萎靡不振之前，华为坚持不上市，据传原因是“一、缺钱的企业才寻求上市；二、保持华为除向国家交税之外不必面对社会公众的思维单纯性和连贯性”。（而现在的消息是华为也正在步中国电信、中兴后尘，谋求海外上市。）

当然，华为舍得在技术研发上做投入在业内是出了名的。每年销售额的 10% 用于技术研发，如此比例，在高科行业仅次于 Microsoft。华为欣赏“群狼战术”，但总体上，技术上的大投入保证了狼的攻击性，而远离公众、回避媒介的做法则是“狼行成单”的必然。

17、备选案例：深圳比亚迪默默做龙头

2002 年 7 月，一家名不见经传的民营企业——深圳比亚迪居然以 10.95 元的高价在香港主板发行成功，发行价位列 54 只 H 股中第一，顺利募资 16 亿港元。仅仅七年半的时间，比亚迪从一家 20 人的小厂发展成为中国最大的二次充电电池生产商，同时在全球镍镉、镍氢和锂离子电池厂商中分别排名第二、三、四位。

I 未来启示

至少有三句不同色彩的中国古话可以形容“以静制动”的重要性。雅的如“大象无形，大音希声”，通俗的——“咬人的狗不叫”，中性的“响水不开，开水不响”。华为虽然一年做到 200 亿的销售额，比亚迪虽然做到国内行业老大位置，但他们奉行的其实都是一种“把大企业做小”的策略。那也是张瑞敏等中国企业家们非常有兴趣向 GE 大人物韦尔奇讨教的东西。

世人都知“红顶商人”胡雪岩的“官商”结合之道的传奇，但与胡同时的云南“钱王”王焯对“商道”却另有领悟：“说我，羞我，辱我，骂我，毁我，欺我，骗我，害我；我将何以处之？容他，凭他，随他，尽他，让他，由他，任他，帮他，再过几年看他”。“以静制动”、“以不变应万变”，运用这种策略的弱点在于，①一般人，尤其是成功者较难把握对外“传播”与低调做事的尺度。因为“传播”更符合现代营销规则，而低调做事似乎过于传统，譬如科龙创始人潘宁等就有准则“只做不说”。一些中国企业因此走了两个极端，第一，放纵欲望传播——让炒作（自己和企业）大行其道；第二，闭关自守，封锁消息源头，激怒媒介及想借其满足知情权的公众。②在摆脱外来干扰和放弃外势利弊俱存的情况下，企业的内功修为又不到家，譬如号令未必统一，企业没有尖锐单纯的发展方向。结果虽然赢得避免引起敌人警惕的“静”——即时间差，但是自己的不成器，同样于事无补。从目前经验看，真正致力于以静制动的企业内部专制式管理居多。像练气功，打通周身关节时要辟谷，最后凝成一股气，伤敌于无形。

九、釜底抽薪

l 《吕氏春秋》：“夫以汤止沸，沸愈不止，去其火，则止矣。”寓意解决问题时，要着重消除引起问题的根本原因。

l 案例

18、正选案例：长虹买断中国 70% 彩色显像管

从 1996 年开始，由于市场彩电价格大战风起云涌，一波接一波，使得彩电整机价格节节下降。在整个彩电零部件中，显像管占成本的 70% 左右，整机价格下降，显像管首当其冲。如 21 英寸显像管的价格从最高时 980 元左右下降到今年上半年的 500 元左右。

面对彩管厂家产品积压、无路可退的尴尬，更多彩电企业自顾不暇。但靠规模战、价格战稳坐国内彩电生产第一交椅的长虹却见机而作，凭借雄厚的资金和良好的商誉作后台，从 1998 年下半年开始，大量吸纳彩色显像管。

据有关人士介绍，全国市场销量最大的 21 英寸彩管，长虹拿到了从 1998 年一直到 1999 年 1 月间全国彩管产量约 70% 的订单，其他众多厂家只能瓜分剩余的 30%。而从年底到年初，是彩电的销售旺季，各厂家均在开足马力，加大生产，此时出现彩管明显供应不足，众多厂家措手不及，因而出现停产现象，叫苦不迭。

对于一家企业大量收购主要配套零部件的行为，过去鲜有发生。有人认为，长虹的做法是一种市场垄断行为；但也有人认为，这是一种正当的市场行为，表明他们对市场变化反应灵敏。

l 未来启示：

长虹在市场表面看来仍是供大于求的时候敢于大量吸纳彩管，其一是基于当时国内经济由于政府的积极推动已初见成效，市场启动在即；其二为彩电销售旺季即将来临早作储备；其三由于国家加强打击走私，走私彩管来源被切断，国内彩管必然紧俏。而此前，每年通过走私进入国内的彩管在 200 万台以上。走私分子猖獗到可将彩管送到彩电整机厂门口，一手交钱一手交货，整机厂不承担任何风险，但对国产

彩管很大冲击。

长虹的做法的最主要的特色就是预见性。试想，如果他的伏军不能卡在“敌人”的必经之道，那它的决策成本将何其高昂？事实上，长虹的做法当时确实引起了竞争对手的集体恐慌，他们甚至只能求助于政府的“有形的手”出面干涉。一个不能忽略的事实是：长虹在自己辉煌时不屑与人为伍（友），衰落时同样孤傲如昔。

可惜，长虹的“釜底抽薪”虽然厉害，而中国彩电行业毕竟也非长虹一家天下，且技术门槛的偏低，使长虹并不掌握见血封喉的独门暗器。也就是说，当长虹囤集大量彩管而彩管市场并未真的就此萎缩、相反彩电行业进一步竞相杀价竞争时，长虹反而不得不承受着彩管大量库存的痛苦，正因为这样，2000年，彩电大鳄长虹首次报亏。

与此同时，日本索尼在中国市场只卖出30万台彩电，而获利润5个亿。对此，中国这些老是号称“中国第一、世界第一”打数字口水仗的企业是否需要足够的反思呢？

“釜底抽薪”的正解也许是这样的：你必须保证抽出来的这些“薪”能够把自己灶中的火烧得更旺，否则，虽然不由分说抽出来了“薪”，取得了表面胜利，但是听任这些“薪”堵塞自己炉灶，变成只冒烟，不出火，呛坏了自己的烧火人，那才是糟糕之极。如果说杀敌1000，自伤800的事仍会有人做，那么杀敌800，自伤1000的事也去做的话，我们还能赠其以“勇敢者”的封号吗？

其二，相对而言，“釜底抽薪”这种进攻型打法，其实并不适合行业老大使用。曹操火烧乌巢，断袁绍粮草，赢得官渡之战的胜利，可以算是典型的“釜底抽薪”式的胜利，其基点是以弱抗强，以寡敌众。但曹操率80万大军，在拿下长江重要据点荆州之后，同样具备“釜底抽薪”基础，但他试图趁胜而进，一扫江南时，结果却惨败于赤壁。显然，行业老大们的任务，根本不是从肉体上消灭比自己弱的对手，而是制定相关游戏规则，让其他对手在规则下办事，共同发展即可。

十、围师必阙

典出：《孙子兵法·军争第七》：“故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，……归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。”后几句的意思是“回营的军队不要去拦截，围攻别人的军队一定要留有缺口，走投无路的小部队不要往死里赶，这些都是用兵之法”。

案例

19、正选案例：乐百氏留路给娃哈哈走

20世纪90年代中期，浙江的娃哈哈与广东的乐百氏在酸奶和纯净水市场激战甚酣。尤其表现在电视广告竞争上，大有90年代初神洲、万家乐二强在热水器领域内你争我夺、互不相让的竞争风范。

某一年正是酸奶销售旺季时节，一不良份子把一只死老鼠放进娃哈哈奶瓶内，试图敲一大笔竹杠，某些媒介也借机发难，摇唇鼓舌。

危机时刻，娃哈哈老总宗庆后致电乐百氏老总何伯权，希望乐百氏保持必要的安静。何伯权二话不说，立即下令自己的所有分公司销售人员不得利用此事恶意炒作，打击对手，从中渔利。

事后何伯权说，娃哈哈遭犯罪分子陷害，这是整个酸奶行业的不幸。乐百氏也许可以利用此事牟取短期利益，但是下一个被陷受害者谁说不是乐百氏呢？

未来启示：

同样是与娃哈哈竞争，据央视国际网站报道，2001年下半年开始，“康师傅”的竞

争手段却显得非常小家子气。他们的业务人员在广州市场，以利诱代理商不卖娃哈哈和恶意换购娃哈哈等手段，欲置娃哈哈于穷山恶水境地。孟子说，得道多助，失道寡助。在商业竞争中，远非你死我活那么一条路从白走到黑，相互依存、相互促进、同时瑜亮的现象比比皆是。

十一、撒豆成兵

典故出：《封神演义》写闻仲与姜尚大战岐山，由于商朝军队得到申公豹一帮道友相助，西周军队渐渐不支。关键时刻，姜尚得到燃灯古佛相助，撒豆成兵，百十以敌一，反败为胜。

案例

20、正选案例：TCL“渠道为王”

上个世纪90年代中期，当彩电老大长虹经常仗“规模效应”发动价格清洗，老二康佳愤起与之争雄时，却是韬光养晦的老三TCL真正抓住了夹缝中的机会。是时，以长虹为代表的彩电企业，大多采用大户代理制，譬如郑百文之于长虹，由于终端不受控，一旦产销之间生隙，后果不堪设想。

以TCL郑州销售公司为例，由“郑州市面几乎见不到一台TCL彩电”到“年销售（回款）额5个亿”，时任郑州公司总经理的杜建君等人制造了一个“以速度抗击规模”的销售神话。所谓“速度”，就是铺货的速度，把流水线同顾客接轨的速度，资金周转的速度，而这中间，还包含信息传递的速度，市场反应的速度。

TCL运用的战术并不复杂。把别的彩电巨头因为“官僚”思想不愿到达的地方，譬如县市级区域，TCL认真建筑相关“据点”，而且都是先铺渠道，后上产品。这样城乡联动，层层布线，一张大蜘蛛网就这样织起了。在“网络为王”思想的最高峰，TCL的一线销售人员达14000人之众，一线财务人员也有1400人之多，不难判断其货物资金流转的频繁程度。

21、备选案例：红桃K红遍中国乡村

红桃K可能是毛泽东“农村包围城市”战略衣钵的最忠实继承者，鼎盛时期，红桃K在全国2000多个县每县设有100名员工建制。数万名员工走向广阔的农村天地，见人发报纸，见墙刷墙标，使红桃K的业绩核裂变似的迅速拉升，成为继三株之后当之无愧的保健品市场老大。

未来启示：

营销学上先有著名的4P原则，现在则推崇4C。区别在哪里？一个从“自我中心”出发，我好（譬如产品好、价格平、多促销等）就有市场。后者则是“市场中心”出发，怎样讨市场欢心、走进目标顾客视线并最终促进其发生消费行为，是考虑自己的产销流程的重中之重。

TCL和红桃K的意图非常简单，尽量多和尽量快地缩短“我好”的品质属性，与“让消费者知道我好”的品牌属性的距离。渠道即血管，抢在别人把血运送到需求者的眼前，就是胜利。渠道同样是个重要的传播过程。永远不能责怪消费者不懂、无知、不靠近，而应主动靠近消费者，告诉你为他准备了什么产品和价值。

但是，不得不强调，并非所有的企业都适合拷贝这套“渠道为王”的战术，包括TCL自身也无法长期沿袭同一种成功模式，不仅用彩电网络销售家用电脑遭到市场排斥，就连用彩电网络销售彩电都困难重重：当利润变得微薄，网络维护的成本恰恰导致了网络最大程度的堵塞原因。

这需要其他跃跃欲试的企业作出清醒的商业判断：①产品属性与目标市场的界定。如果你的产品本身属大众消费品，需要大家广阔地认知和消费，那当然需要铺建渠

道。否则，像当初健力宝闻其名而不见其影，其市场份额焉能不高空跳水？至于是否自建渠道还是借用专业中介商，此问题参见②。

② 行业利润率与企业自身获利情况的比较，以及自身投入产出比。潜力大，不妨出击。反之，不可一味恃勇。

③ 是否拥有足够权威、统一的“中枢指挥中心”。可以设想一下，假如让一只老迈昏庸的蜘蛛坐守中盘，对网络上搜集到的信息无心反应或无力决策反馈，或者多只蜘蛛驻守中央，各有判断，政出多门，或者执行指令者拥权自重，藩镇割据，如此情形，只能造成网络越多羁绊越多的恶果，蜘蛛变成千脚虫。

④ 渠道效应一旦积极回报企业，必然造成大干快上的热潮。一方面在成绩面前保持冷静很难，商人在利润、利益面前推却机会更属不易，另一方面，以扩大份额为价值指向必然在企业内部形成热岛效应，从而不计手段，蔑视规则，内部倾轧，相互窜货，自乱阵脚。因此，企业能否在销售上量到达一定份额时，转移到客户巩固和企业品牌的忠诚度、美誉度的建设上来，至为关键。否则，即使划定各自销售界线，在利益驱动下，某些销售公司与经销商暗中联手，仍可做掉企业前途，而中饱私囊。

十二、不入虎穴，焉得虎子

典故出：《后汉书·班超传》记载，班超率 36 随从出使西域南道，在鄯善国受到热情接待。但由于匈奴使者从中作梗，鄯善王有意疏远汉使。班超见势急，激励众人说：不入虎穴，焉得虎子，惟有出其不意，攻杀匈奴使者，才能转危为安。当夜大风，班超一行夜袭匈奴使者营帐，斩杀来使，迫使鄯善王归附汉朝。

1 案例

22、正选案例：海尔美国设厂

在张瑞敏的概念里，海尔的国际化战略之所以冒天下之大不韪，选择到美国设厂，为的就是四个字：“先难后易。”虽然 2002 年海尔的国际化进程一度被包括美国《商业周刊》在内的诸多国内外媒介诟病，但是，2002 年底，在“中国企业家年会”上，张瑞敏反向思维提出了这样一个问题：谁都说我们走出国门会有危险，但有没有谁能够告诉我不走出国门又有多少风险？海尔的国际化是以建立国际化品牌为目标的，对于企业来说，如果没有一个国际化的品牌，现实的赢利某种程度上都可以理解为负债。

美国海尔工业园占地 600 亩，是海尔集团目前在国外最大的生产基地。据海尔自己披露，自 1998 年以来，海尔在美国的销售年均增长率达 115%，市场份额也在不断扩大，海尔的公寓冰箱及小型冰箱已占美国 30% 以上份额，海尔冷柜已占 12% 的份额，海尔酒柜已占 50% 以上的份额。世界著名的大连锁店如沃尔玛等均在销售海尔品牌的产品。在最近公布的美国《家电制造商》杂志评选的全球家电十强中海尔名列第九，是唯一一家中国公司。

海尔对自己的产销模式，曾有 3 个 1/3 的远景描述，即 1/3 国内产国内销，1/3 国内产国外销，1/3 国外产国外销。2001 年海尔的“国际部分”贡献约占集团营业总额的 1/10 强，2002 年预期会有大的长进，然而，离远景目标显然仍有不小距离。可见，海尔“美国”仍有很多工作要做，光买下美国某幢著名的大楼挂海尔旗、做海尔办公楼是远远不够的。

23、备选案例：万向集团收购美国 UAI 公司

2000 年，万向集团收购了汽车零部件制造商 UAI 21% 的股权，成为第一大股东。而这宗交易强制性规定，UAI 每年必须向万向购买 2500 万美元的产品（制动器）。

而因为 **UAI** 从万向采购产品的成本比以前自己的生产成本低 **30—40%**，所以会促使 **UAI** 进一步扩大销量，这样万向以后每年拿到的定单就不止 **2500** 万美元了。这是万向集团首创的反向 **OEM** 模式。

I 未来启示：

如果连比尔·盖茨都说“微软离破产只有 **13** 个月”，中国哪一个企业敢说四季平安？

《教父》中的唐·考利恩说：“与朋友保持紧密的关系，与敌人保持得更紧密。”关于海尔进军美国行为的诸多责难，张瑞敏的委屈和反诘无疑是对的，难道我不知道美国制造业的强大，关键是就算我们不跑到美国与狼共舞，难道我们就可以缩在自己的家门口独善其身？

如果迟早要接触，不如早点去接触，去熟悉游戏规则，因为人家才是规则的制定者。神州数码的郭为就曾有过类似表述，不去国际化，就会被国际化。

在海尔前后，去海外趟路的家电企业居多。如康佳、**TCL**，有得有失。随后中国的“出海”口越来越盛。京东方、华立等企业也迈出了海外收购的步伐，中华网、网易等门户网站也在纳思达克插上一条腿，更有中远这种早就与海外商界打交道数十年的国营公司，而华为则在悄无声息地让美国同业巨擘思科感觉到了颤抖。

对中国企业走出海外需要提醒的是：①不要放纵时机，老盼着自己实力再强些、规模再大些才可以出去。这种思想极其错误，因为再大再强也强大不过人家百年老店的一只胳膊，而且列阵而战，打对攻，打消耗战，决非我们应有思路。航空母舰对飞机、舰队都不怕，就怕深海里的潜艇，弱小而能快速反应、敏捷行动的企业可以做潜艇。②不要做表面文章。除了战略的“应做”部分，还要细致考察战术上的“能做”部分。像科龙 **1997** 年在神户投资 **11** 亿日元设立日本科龙，试图打造技术前哨，但是以日本人对技术输出的保守性，日本科龙沦为鸡肋可想而知。③代价可以更小些，能借力就借力。**TCL** 收购施耐德相关工厂进入欧洲市场，比海尔自己在美国设厂的成本当然更低。④最危险的地方往往最安全。中国企业进军海外的履历往往就是一个现代版的“小马过河”：河水不像外国牛趟水的那么浅，也绝不像淹死松鼠的那么深。

十三、八坛七盖

I 典出：清代胡雪岩名言：“八个坛七个盖，盖来盖去不穿帮，这就是做生意。”胡雪岩可能是中国历史上第一个资本运营商人。他用 **10** 万两银子的货，在生丝行和洋行之间巧与斡旋，轻松做成了 **100** 万两银子的生意。

I 案例

24、正选案例：海鑫集团超常速扩张。

海鑫的成长史用“飞跃”形容并不过份，自 **1987** 年李海仓创办第一家焦化厂的 **40** 万元起，海鑫的增速几乎是一年翻一番，李本人生前说，在 **2003** 年年初海鑫“三期工程”建成投产以后，海鑫将“在 **15** 年内总资产翻 **14** 番”，即“增长 **12500** 倍”。即使从 **1993** 年 **9** 月海鑫钢铁公司建成之后，至 **2001** 年年底的 **8** 年，海鑫的总资产也增长了 **34.7** 倍。

李海仓在 **2002** 年的一次经验介绍会上，把“资本运营”当作海鑫超常速发展的首要因素。具体表现为两点：

①、把有限的存量资本无限地发挥，或者说以最大限度地去实现增值目标为目的。李海仓举例说：“海鑫在有 **2000** 万资产时，想上 **8400** 万的固定资产项目；在资产有 **1.9** 亿、**2** 亿时，上 **4** 亿的项目；在资产有 **10** 亿时，上 **13** 亿的项目。”

②、在预期收益上大做文章，将预期收益资本化，用明天的钱办今天的事。设若李海仓没有遇害身亡，海鑫的帝国式扩张力量和速度不知仍将怎么延伸。他预计 2003 年总资产和销售收入将达到“双 50 亿”(2002 年分别是 30 亿和 29.6 亿)，在 2005 年将是“双 150 亿”，而到 2010 年，将力争实现“双 500 亿”。这种狂想，国内企业以此为最。

I 未来启示

撇开资本积累的“原罪”不论，中国民企做大做强企业过程中，很多东西都无法以道德计。事关诚信与利润的博弈，中国企业界赫赫有名的柳传志、刘积仁、刘永好等人在事隔多年后，都有过真诚忏悔。

实际上，祖辈们肩提手扛、节衣缩食积累财富的方式，无非也是农耕经济下的某种农作物，而要跨越式地实现财富积累，不改良地里的庄稼显然不可能。七坛八盖的方式其实也是一种不同植株资本之间的杂交产物，是袁隆平科学成果在资本市场的原理式应用（如果历史不反对由后往前假设）。它的本质是利用规则的边缘或罅隙取得自身的资本收益，而这种资本收益，本来就来自于一种弹性增量，即把饼做得更大的空间，而不是在原饼中靠挤压别人份额而扩大自己。

也就是说七坛八盖的运作方式本身不存在道义上的问题，增值部分的资本如果没有得到增值，本身是零。当张海等擅长资本运作的财富英雄游弋于经济领域并受到追捧时，至少说明中国企业界与全球市场经济的轨道更加咬合。这中间可能出现资本掮客、骗子和形形色色的猎手，可能出现钱权交易，财富转移、再分配，国家和纳税人资产遭受巨大损失的案例，但是，这正说明我们为市场经济“保驾护航”的社会配套体系需要同步健全，至少也该快步赶上的道理。

既然这样，中小企业通过 IPO 或借壳融资求得发展，与大企业通过战略重组、兼并滚动式发展，实际上举的都是一张“速度”牌。转得快，好世界。银行、股市、保险业都越来越以“企业”本色参与商业生态链，彼此磨合出新的游戏规则，共同谋求资本在各个链条上的增值。这也就是“八坛七盖”手段在新时期的一种给出的一道并不难的考题：让资本活起来，跑起来，而不是沉淀、风化。实业经济好比车轴，需要其他配套体系的共同参与，才能让国民经济的大车滚滚向前。