

【企业家讲故事 10】

## 宁高宁的“猫虎论”

■ 本报记者 江雷

企业家宁高宁讲的这个故事在圈子里曾经很盛行：“山里有一只恶狼，遇到 26 只猫，面对众多的猫，狼不免心存畏惧，但迫于饥饿，狼还是壮着胆子向一只猫下了手，猫虽多，但无法合力相救，终难逃厄运，结果猫全部被狼吃掉。尝到甜头的狼每日食猫一只，颇感满足。又一日，狼偶遇一虎，误认为猫，欲食之，终被虎食。”

## 与“饿狼”智斗

那是 1995 年，在香港看到了国际资本的力量之后，华润尝试着在香港引入国际金融资本，而不仅仅是工业资本来逐步改造国内企业。1999 年，华润与宁高宁同时受到“嘲笑”：全国各地收购 26 家啤酒厂，没有一个品牌取得让业界惊叹的业绩和影响。“不过是很多只猫罢了，都不是与竞争者抗衡的老虎。”

从 1994 年涉足中国啤酒业的宁高宁的性格是受不了这样的品评的。

他发表的文章《二十六只猫和一只虎》在公司内犹如动员“号令”：我们公司的实际情况，与这个故事很相似。在资本运作“长袖善舞”的宁高宁得出结论：“大猫非猫，猫大成虎。与其恐惧竞争者，不如与他智斗使之品牌力量、势力、阵容快速由猫群变成老虎。那只大老虎则是我们未来的啤酒集团。”

此后，外界得到的信息是：华润不但要变为虎，而且是“真老虎”。宁高宁一有时间就给员工讲故事，从沈阳雪花啤酒开始，讲遍收购来的全国 35 家啤酒企业。“区域独占鳌头的就是只猫，打不过狼。市场上则有很多狼（竞争对手）在伺机而动，想吃掉你。你们叫华润，你们的血液要流淌出虎的文化和精神。”

多少人被“猫与狼与虎”的故事折磨得不能成眠：“想变成一只老虎，必须先每只猫变成强猫。”领悟快的高层领导们知道了自己的任务就是“快速地把 26(可能还更多)只猫变成一只大老虎”。

“宁高宁启发员工用研究动物生理的方法分析和比较局面，是要大家彻底明白，如果收购的全国啤酒企业几十个不抵外国企业一个的话，依然就是一群猫。”参与当年收购过程的北方某酒厂经理如是说。

“我们毕竟都是年产 10 万吨以下的地方企业，无论是管理还是品



王利博制图

牌文化、营销方式都难以抵挡杀进中国的外国企业品牌。只有强大的资本力量、品牌力量推动我们抱团，才可以从精神上成为一只虎，再发展成多只虎。那篇文章的确让我这个常在地方国有企业当领导的人震撼。”后来调到深圳某啤酒集团的一位工程师表示。

2006 年，华润集团终于唱出响亮的和声，先后收购了深圳万科和北京华远、四川蓝剑、深圳万佳、东北制药等零售、地产、啤酒、纺织、电力、建材、微电子、农业深加工等一系列不相关联的业务，令产业界和资本界人士叹为观止。

获得“收购之王”之称，如愿以偿地坐到了国内啤酒行业第一位的宁高宁在接受《深圳特区报》采访时说道：有意识地大举投资是源于“思想的深刻分析”。他的潜台词就是：“我就是要带出一个老虎队，让狼躲得远远的。”

## 打造“虎之威”

资本运作的成功，使得华润集团形成了“虎势”。但是，当 2004 年 12 月开始执掌中粮集团后，是否继续讲“猫与狼与虎”的故事？

“继续推进这种经营思路：用金融资本整合产业资本的探索者，打造另外一只大老虎。”到匹兹堡大学主修财务的宁高宁并不想浪费自己丰富的资本运作经历。

曾把华润大大小小的资产划分为 119 个利润中心的宁高宁曾坦言

最爱看《资本论》。仔细研究星巴克品牌文化之后，他再次写文章《诊断总部管理》。他问员工：“你全力以赴了吗？我们集团全力以赴了吗？”

中粮集团要保持行业内“大老虎”的姿态、地位，企业家宁高宁就要保持“韦尔奇”的思想。

为了让“猫虎观”牢牢地在企业内部形成文化，他多次提到上海女作家张爱玲一篇散文中的精彩文字：“见到他，她变得很低很低，低到尘埃里。但是她心里是喜欢的，从尘埃里开出花来。”

他对公司人说，高傲的张爱玲说出了“一个人找到自己的位置，放得低一点、低一点，实际上更能发挥自己的作用”。

事实上，这段文字像是独特的背景音乐，衬托了宁高宁不断以“国企放牛娃”来描述他所担当的国企领导人的角色，也清晰了他在中国企业队伍中的“霸主地位”。

一只老虎的影子出现了。中粮集团“大虎计划”渐渐成为现实。

2009 年 7 月，在粮食流通、粮油加工、品牌食品、地产酒店、金融投资、土畜产等 5—8 个行业建立行业领导地位的中粮集团，联手私募股权基金厚朴投资，投资 61 亿港元入股蒙牛乳业。中国最大的粮油食品企业创造了迄今为止中国食品行业的最大买卖纪录。

事后，宁高宁不无感慨地说：“不像很多人猜测的那样，我是有什么背景的。对我本人来说，有点鬼使神差地就是能让一群猫变成大老虎。

这不是游戏，是生存的残酷现实。”

## 虎威长存

2004 年 12 月，当企业家家中的“专栏作家”宁高宁在某杂志发表《空降兵》一文后，“大猫非猫，猫大成虎”的故事就和他的人性一起“空降”到了中粮集团。在表示“在香港 18 年，回北京有点寂寞”观点的几个小时后，这位被称为“中国韦尔奇”的企业家在纸上写下 108 道思考题，包括“我们一定要想资本市场需要什么，而不要只想资本。资金不会雪中送炭。”

财经作家说得好：那是猫与狼与虎的故事酝酿时期，也是对员工的“洗脑”时期。几年前参观过诺基亚公司的宁高宁再次高调表示：“读明白我说的故事，必须读懂我在内刊上发表的专栏文章。要反复读。”

《二十六只猫和一只虎》只是一个序曲。华润集团每传出好消息，都让中粮集团人兴奋。他们希望华润血液中的虎文化、虎威风可以给“中粮”带来好运，使之挤入“虎队伍”，震慑狼群。

在合并、收购很多“猫企业”的过程中尝过无数滋味的宁高宁，2011 年时感到了前所未有的压力：已经成为“行业老虎”的中粮集团有些“迷惘”。在努力地“把这只老虎从梦境中唤醒”的日子里，他一边坚持写专栏文章，一边号召员工读他的文章。传记《谁人不识宁高宁》中写道：中粮不论有几个板块，都必须是虎。他从不忌讳“野心”。

## 智库

企业战略专家

宋新宇 管理 = “管” + “理”

什么是真正的管理者？真正的管理者一是要“管”，二是要“理”。“管”意味着管理者学会看大局。什么是大局？就是企业的整体，企业的目标，而不仅是部门内部短暂的“和谐”。“管”的道理还是比较容易理解的。随着时间的推移，一个管理者会越来越熟练地掌握管人的艺术。管理者真正能做到的是“理”，因为很多管理者根本不知道这是自己的职责，而是把管理简单地等同于指挥，等同于命令。“理”就是重新定规则，从规则的角度彻底消灭问题。“管”的着力点在于改变人，改变人的态度，改变人的能力；“理”的着力点在于改变事，改变流程，改变不合理的做法。

战略设计专家

李江涛 企业培训不要大而全

我国中小型企业培训无意间进入了一个很大的误区，越是追求大而全，越是招致虚而空。企业管理犹如带兵打仗，实战性很强，企业培训更应该注重管理基础知识与操作层面的结合，而不应该脱离企业实际高谈阔论。中小型企业老板及管理层的欠缺的是基本的系统化的企业管理知识，而不是高深的国学体系或者领袖人物智慧。如果他们不能立足于企业日常管理，就不能了解掌握企业的真实情况，不能带好团队，不能驾驭全局，不能把控好企业的发展航向。

企业培训师

程 颢 创业之初要闯三关

对创业之初的人来说，有三种境界，或者说三道门槛，需要全方面面对。第一，在你最想赚钱的时候，钱就是不来。创业者往往在这个时候，要不停地说服自己，等下一个单子。第二，当你按部就班产生利润时，你要明白，天下没有免费的午餐。在这个阶段，开始检测我们的产出，检测我们的团队合作，检测我们的专业性。第三，赚钱不是你一个人的事，更不是为你一个人赚钱。创业者最后会发现，靠你一个人是不行的。一路走来，你的团队才是你最大的财富。如何处理持续发展，是每一个创业者需要面对的问题。

网络营销实战专家

肖 震 怎样做好 CEO 营销？

领导人官方微博是企业重要的文化和品牌资产，它不仅是领导人个体形象的展示窗口，更是企业整体形象的代言频道。因此，企业领导人微博应当发挥自身在微信上的影响力和传播力，与企业官方微博形成良好的互动。微博具有很强的媒体属性和娱乐性，相比关注一个企业，网友更关注企业 CEO 每天做什么、说什么，甚至他的私生活。因此，当一个企业 CEO 在微信上稍有异常，便会引发网友围观，成为话题，就会产生很好的传播效果。

新浪博客推荐博主

木子研 企业为什么越管越乱？

企业大了，为什么越管越乱呢？第一，没有做到管理方式的及时转变。老板必须改变自己的管理方式，应该合理授权，将权力和责任分给其他的管理者。第二，没有建立规范的制度体系。制度必须根据企业实际来建立，方能发挥制度的应有作用。第三，没有形成良好的执行制度氛围。制度建立易，执行到位难。制度能不能执行到位，关键在老板的决心，在企业高层管理人员的努力，它和基层员工没有多大关系。第四，没有建立有效的绩效评价体系。完善的考核体系，可以让企业处于受控状态，可以对各级管理者的管理能力和领导能力做出公正评价，可以对企业各个业务单元的绩效做出合理评价。

新浪博客推荐博主

贾春宝 企业管理的五种模式

做企业的模式各自有不同，总体而言是从收敛到膨胀再返回收敛的循环上升过程。首先必然是个体户或者夫妻店的模式，在这样的境界之中，戒贪不仅是关乎发展，更是生存所必须遵循的首要原则。其次是以市场为基础的征战模式，这个突出的是市场利益的掠夺甚至随时分赃的土匪制度的管理，也是企业快速成长的模式。第三是以政治思想统一的独裁模式，在这种管理模式之下，核心竞争力来自智力范畴的较量。第四种模式是联邦制或者诸侯制，在不违背基本原则的基础上，实行差异化管理。第五种模式是议会制基础上的中央集权制度，决策领导层更多的是制度化管理与集体决议。

企业规范化管理专家

舒化鲁 员工做好工作的六个条件

管理的目的就是希望通过他人做好工作，保证被管理者按照管理者所寻求的成就事业的整体要求，在内容、数量、质量、时间、地点上都没有任何相违，这也就是达成管理目标。但是，要让同样是主体性存在的他人做好工作，却是有条件的。这条件既有他人主观方面的条件，也有客观方面的条件，包括能力素质条件、意志意愿条件、热情耐心条件、评价标准条件、资源支持条件和程序方法条件。如果要具体定义什么是管理的话，为下属员工做好工作创造出对应的六个条件就是管理。

食品行业专家

池向东 要团队不要团伙

管理的培训师们一再讲：人在一起只是团伙，心在一起才是团队。在现实团队管理实践中，要把握好组织目标和个人目标的关系，整体秩序和局部秩序的关系。组织目标和个人目标，团队管理的任务就是要在组织规则、利益追求与个人偏好、价值实现之间做出平衡，形成一种聚合目标。整体秩序和局部秩序，团队管理的任务就是要在组织制度、基本规则与局部权变、潜在规则之间整合，形成一种耦合秩序。组织目标和个人目标，整体秩序和局部秩序的关系，是团队管理要把握的基本逻辑，不论你讲多少道理，最终都会归结到这上边来。

## 纪念日

(2月18日—2月24日)

1968年2月20日

## 中国空间技术研究院成立

中国空间技术研究院是在聂荣臻的建议下，由毛泽东批准于 1968 年 2 月 20 日成立的。作为我国卫星的摇篮，中国空间技术研究院 30 年来共研制发射了通信、返回式遥感、气象和科学探测技术试验 4 个系列的 30 多颗卫星，使我国开始形成水平较高、功能配套、长期稳定运行的卫星研制和应用体系，实现了我国空间技术由试验阶段向应用阶段的重大转变。

在科研人员的努力下，我国在卫星设计水平、回收控制技术、一箭多星技术、卫星同步定位技术、地面数据与指令获取技术等方面都已接近世界先进水平。我国研制发射的系列卫星广泛应用于国民经济各个领域，在广播电视、数据传输、国土普查、石油勘探、卫星减灾等方面发挥了重要作用。

改革开放以后，中国空间技术研究院在建立适应社会主义市场经济的管理体制和运行机制方面进行了有益的探索，实现了由单一军品向军民结合体制的转变，在开拓国内外应用卫星和卫星应用市场

上取得长足进步，为中国航天在世界航天领域占有一席之地作出重要贡献。

1998 年 2 月 20 日，中国空间技术研究院建院 30 周年庆祝大会在京举行。国务院总理李鹏题词：“发展航天科学技术，加快国民经济建设”。

刘华清在会上回忆了 30 年前研究院成立的经过。他说，空间技术研究院 30 年来做了大量工作，取得了很大成绩。面对激烈竞争的国际形势，空间技术研究院不能自满，要力争在本世纪末、下世纪初取得更大成绩。

宋健说，空间技术事业是非常重要的战略性产业，它是提高综合国力、巩固国防、保卫国家安全的关键科学技术。空间技术产业是国计民生中不可或缺的重要产业之一。中国航天正处在决定下个世纪初叶地位和前途的关键时期，在计划经济向市场经济转变过程中，空间技术事业应该从组织、计划、管理、经营和战略目标等方面逐步向企业集团转变，一方面要稳住技术前沿研究，要完成国家型号任务，另一方面，要面向市场积极探索发展之路。

## 一周史记

2月18日

1933 年 2 月 18 日，德国弗里德里希·克鲁伯公司成功制造出供应汽车使用的气冷式柴油发动机。

1994 年 2 月 18 日，国务院发布《中华人民共和国计算机信息系统安全保护条例》。

2月19日

1997 年 2 月 19 日，邓小平逝世。

2001 年 2 月 19 日，国家经贸委和委管国家局机构进行重大改革。

2月20日

1960 年 2 月 20 日，中央决定开始进行大庆地区石油勘探会战。

1968 年 2 月 20 日，中国空间技术研究院成立。

1987 年 2 月 20 日，中国在超导体研究上获重大突破。

2月21日

1986 年 2 月 21 日，《人民日报》报道，我国发射的实用通信广播卫星定点成功。

2月22日

1999 年 2 月 22 日，国务院发布《金融违法行为处罚办法》。