

# 魏桥集团张士平 红海老船长走了

证券时报记者 余胜良

张士平去世后,媒体做了不少报道,但是公众关注的并不多。一个做纺织、煤电铝的老人家,不管做得多大,也都难以引起公众兴趣,现在的风流属于互联网精英们。

## 曾经的辉煌

如果倒回去 20 年,纺织可是风云行业,当时不知道解决了多少人就业,又让多少人失业。即使现在,张士平的魏桥集团也提供了十几万个工作岗位。纺织和煤电铝仿佛是过气的行业,蒙上尘埃,少人关注,这是一片充斥着竞争和过剩产能很难盈利的红海,张士平就在这片红海中拼出了两个“世界第一”,人们把他称为“红海之王”。他驾驶着“魏桥”这座船乘风破浪,驶到了国人所能前行的产业最远端。如今,船长永别了。

张士平的遗产是什么?他留下港股两家上市公司、A 股一家上市公司,还有数目不详的未上市资产,提供十多万个劳动岗位,以及当地一半以上的政府税收。他还留下奋斗精神,留下勤俭节约的传统,留下一份将一个乡镇小企业做成世界 500 强的经典案例。

很多人将他的成功归结于自备电厂,他认为不仅仅如此,其它纺织厂也有自备电厂。降低成本更多是因为内部管理,比如纺织行业万锭用工平均为 100 人,魏桥纺织为 50 人,耗电耗水耗材都能做到同行业最低。他说,如果是因为自备电厂,那只要上自备电厂就好了,为什么不上?

很多人认为他跟政府关系好,别人没有这样的条件。能将规模做大的企业家,一般都能维持一份起码的政商关系,这基本上是必备条件之一,张士平返聘退休官员,这些很多企业都在做。这种关系很难说有多大差别,做大了基本上都能受到政府特殊重视,这也符合政府利益。张士平能成功当然不仅仅是政商关系做得好。

## 产业路径走到底

从履历上看,他的前 35 年完全没有什么出奇之处。张士平 1946 年出生,初中毕业于在镇上的供销社下属油棉小厂找了个扛麻袋的工作,一包麻袋 100 多斤,每天要扛几十包,在厂里开始了缓慢的晋升之路,直到 1981 年



张士平

在纺织和铝业这两个“日暮西山”的行业里,逆势把魏桥推向世界之巅。

吴比较/制图

才做厂长。任职厂长期间,他开始显示出灵敏的商业嗅觉和天分,比如买了榨油机增加效益;当棉花卖不出去时,就建毛巾厂;1989 年建纺纱厂,后来一路扩张,利用国企破产兼并了不少公司;电力不够时就自建电厂……

逆势扩张出人预料,当时其他企业同行的做法是产品多元化,但是张士平选择的是将一个产品规模拼命做大,降低单个产品成本。以香港为中心拓展全世界市场,要当世界的纺织厂,2005 年后,成为世界第一。魏桥用棉花如此之多,以至于魏桥到厂价,这是一个行业标杆价格。另一方面,他在 2001 年涉足电解铝,此后于 2005 年进入上游氧化铝领域;2011 年进入高精铝板带箔、新材料领域;2014 年进入采矿领域,到非洲几内亚开采铝土矿,在其他合作伙伴退出的情况下,最终以低得多的成本克服困难打通链条。

张士平并不是一个天才规划师,他是沿着原来的产业路径,往下走通了一个环节,然后再继续走下去。他能够有所成就,是因为他能在这些新环节巩固优势。唯一有点跳跃的是从电力到电解铝。但是有些路他并不走,比如他就坚持不做房地产和银行,尽管很有条件,他认为自己在制造业上有能力,就专心制造业。

## 信任是基础

张士平牢牢将魏桥集团攥在手中,他的孩子和亲戚们,就是他伸出来的指头。他的儿子和两个女儿都是接班人,他的众多亲属,就是公司高管,在电解铝板块上市时,公开称只有在儿子张波的掌控下,才能取得好成绩。据传,张士平的父亲张纯河给儿女们制定家规第一条就是“我说什么都得听我的”。张士平非常听从父亲,张士平将他的大家庭打造成魏桥集团领导中的骨干网络。子女之外,他的弟弟、侄子、外甥等都担任要职,这些亲戚普遍学历不高。

记者走过很多上市公司,见过不少接班人,在职业经理人辅助下学习管理,最终走向前头。民营企业普遍希望子女接班,但基本上都会回避“家族企业”这个做法,不希望安排太多亲戚,给人任人唯亲之感,因为他们还需要职业经理人,职业经理人不希望敷衍,希望有空间。像魏桥集团这样,全方位任用亲属,还将企业做得如此之大,闻所未闻。据称,张士平重视信任,能力其次,基本不考虑学历。

张士平的看法是,亲戚只要有本事就会用,并不妨碍下属有本事也会被提拔。据说当年电解铝上产能时,职业经理人走了不少,让他对职业经理人的信任有所降低。众多亲戚都出现在关键岗位,其中也有竞争,有些并非直系亲属也能得到关键财务岗位。如此重用亲属,按

照教科书的理解,早就该乱象丛生,但魏桥集团还在快速扩张,在世界 500 强中排名不断靠前。在逆风口扩张,在同行破产声中前行,魏桥集团像推土机一样,推倒一切阻碍。

## 将辉煌延续

张士平说过,他喜欢轰轰烈烈干出一点事儿,要追求卓越,他喜欢的人要不甘于平凡。他们都是从万千创业者中摸爬滚打而来,他们能成功,本身就是市场筛选的结果,时代赋予他们机会,他们也抓紧了这个机会。在他们创业的时代,没有什么规则可循,需要一步步自己试探。他们也付出了巨大的精力和热忱,旷日持久的工作,晚上还要不时到工厂转一转——很多制造业创业者都对记者讲过,只有在车间里转转才更踏实。这是他们生活了很多年的地方,是他们习惯的场景,就像农民熟悉种植和粮食。

一步一步走,抓住看得见的机会,将企业留给孩子,这就是自然的演进轨迹,这也是华人企业家,以及西方企业家一开始的选择,孩子继续往下传,只有等到下一代不愿意接班,才会有所变化。魏桥不一样的地方,是张士平的三个子女,很早就在企业中独当一面,他们也是企业半个创始人,早已习惯和熟悉了公司的一切。而不像很多西方留学的二代,回来还要适应,他们还不一定喜欢制造业,不一定喜欢这个充满红海的领域。

## 观点

# 强大的苹果 为什么两次败走市场?

陈嘉禾

在今天,全球的消费者手中的电子终端,基本上被两种操作系统垄断:PC(个人电脑)的系统,大部分都是微软公司的 Windows,而手机操作系统则绝大多数是由谷歌公司领导和开发的安卓系统(Android)。这两种操作系统的垄断看似牢不可破,但是在它们刚刚出现的时候,都经历过一次生死之战。而它们的对手就是今天仍然闪耀、但是已经日趋小众的苹果公司。

## 第一次败走

研究科技行业的人都知道,最好的科技并不一定代表最终的成功。在支持信息时代的三大理论之中,这种规律被系统论所解释。简单来说,单项指标的优势并不足以依赖系统的平衡与优化才是最重要的。举个简单的例子,一个高级白领也许能很赚钱,但是如果他因此忽略了健康和家庭,那么在系统论看来,他的工作就不是最优化的。

但是,上个世纪 80 年代,很少有人意识到这一点,苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯也根本没有把微软开发个人电脑操作系统的潜力放在眼里。毕竟,当时苹果的操作系统的品质,其品质足以碾压同时代的任何对手。即使到了今天,苹果的产品不论是硬件和软件,其质量仍然是出类拔萃。

苹果的优秀质量和先发优势,并没有让它打败微软。反之,微软则通过联合更多的同盟,最终占据了 PC 操作系统的绝大部分市场。苹果公司的战略是一个人不吃饭,不带别人玩,从硬件的开发、到软件的设计,早期的苹果公司并不兼容其它的厂商。但是,微软则反其道而行之,把自己整落后于苹果一个时代的、不基于图形的 DOS 系统,以近乎免费的价格提供给几乎所有的行业参与者,同时努力开发自己基于图形操纵的视窗系统。结果,苹果赚了实打实的卖产品的钱,微软却得到了整个市场,直到今日,苹果的个人电脑系统仍然是小众产品。

## 第二次败走

无独有偶,在人类的科技行业慢慢从个人电脑时代跨入移动设备时代以后,几乎同样的战争又一次上演。这次,失败的一方仍然是苹果公司的操作系统,而胜出者则是在谷歌公司领导下开发的安卓系统。而这次对抗的情节,

几乎和许多年前的 PC 时代的操作系统之争如出一辙。

苹果公司以自己优秀的品质,再次取得了先机。在 2007 年,苹果公司的 iPhone 手机上市,吸引了市场的全部目光。尽管在稍后的同年年底,Google 已经做出了第一款安卓手机的样机,但是其品质和 iPhone 的距离十分巨大,以致开发者决定将它推倒重来。如果从品质和时机这两个角度来看,苹果公司已经取得了决定的胜利。

但是,系统论的威力再一次被发挥出来,任何单个的技术指标,包括产品的品质、价格、甚至是产品占据的时机,都不足以对抗系统带来的巨大优势。尽管 iPhone 的品质在当时远远优于安卓系统的手机,苹果公司却采取了和几十年前一样的思路:自己做几乎所有的软件和硬件,对加盟商苛刻而又挑剔。苹果公司的这种做法,保证了它的产品的最优品质,但是却失掉了整个市场。

与苹果公司相反,谷歌公司只做安卓系统的操作系统这一部分,而把整个安卓生态链的上游、下游、软件应用、硬件设备等等,全部交给其它的公司去做。比微软做得更彻底的是,谷歌公司甚至不对安卓系统收费,而只是通过广告收取间接的费用。苹果与谷歌在手机操作系统上的对抗,其实不是两家公司之间的对抗,而是苹果公司以 iPhone 一个产品,对抗整个移动终端产业群。

今天,这场对抗的胜负已分,iPhone 已经成为小众的奢侈品,而安卓系统和安装安卓系统的手机,其品质却不断提升,已经和 iPhone 相差不多(有些方面甚至胜过了苹果,比如华为在几个月以前推出的优质摄像功能),而其市场份额则是 iPhone 的许多许多倍。苹果公司的手机和系统,虽然有碾压对手的品质和先发的时机,但是却输给了占据了整个系统的安卓系统。

## 系统平衡才强大

从这两次科技史上的操作系统之争,我们可以看到系统论的重要性;单个要素再强大,都很难与整个系统对抗。一个系统的平衡、协作、共同繁荣,其效果要远远优于单个要素能带来的,哪怕这单个要素是极其优质的;事业上的成功并不足以决定一切,生活、家庭、健康的平衡才更重要;一笔运气极佳的投资固然让人激动,但是长期的投资纪律和组合管理,才是通向长期盈利的坦途;发展 GDP 固然重要,但是如果因此牺牲了环境、社会和谐和人们的健康,则难免得不偿失,如此种种,系统论的精妙哲理,值得每个人深思揣摩。

(作者系信达证券首席策略分析师)

# 拉卡拉孙陶然:创业实苦 坚持者胜

程喻

中国是全球创业企业最多的国家,每天有一万家创新企业诞生。同时,也是失败企业最多的国家,每年有两百多万家倒下,超过三分之一的企业会在一年内宣告失败。

## 成功的创业就是九死一生

过去 24 年时间,孙陶然参与了 6 家企业的创业,其中,有的带来财富和名誉,如蓝色光标和拉卡拉;有的慢慢被淘汰,如恒基伟业和乾坤时尚。前者在移动互联网到来前夕,做出过名噪一时的“商务通”个人掌上电脑,后者则主攻电子辞典。孙陶然还进军过媒体市场,早年创刊《电脑时代周刊》,为他挖掘了第一桶金,这段经历也为他积累了早期的人脉,柳传志和雷军都是这个阶段认识。

智能手机的出现,让商务通、电子辞典、杂志和周报都成了夕阳产业,孙陶然感慨:所有成功的创业都是九死一生,成功之前,都经历过现金流断裂、发不出工资、市场推广束手无策、合作伙伴反目等数不清的波折。所以,创业者们不要自怨自艾,并非只有你在历经坎坷,大家都一样,都经历了所有的沟沟坎坎,只是你没有见到而已。见到的只是最终能站在台上的 5% 成功者,其他 95% 没有成功的人已经消失在人海中。有最真实的经历,才会发出最真切的声音。如果把创业比做一条“升级打怪兽”之旅,孙陶然绝对称

不上“带有主角光环”的人,无论是蓝色光标所在的公关服务业,还是拉卡拉所在的金融服务业,都是竞争程度白热化的行业,再加上过去“夭折”的几次创业经历,使得他的危机感特别强烈,尤其是在拉卡拉项目几起几落之后。

## 拉卡拉遭遇颠覆

应该说,在金融服务领域,拉卡拉属于“起了个大早,赶了晚集”。孙陶然很早就意识到支付领域的巨大空间,2008 年前后,在支付宝还没有全面进军金融领域之前,网上支付还是银联的天下,拉卡拉凭借线下推出电子账单、水电费便民缴费、信用卡还款等服务,到 2009 年在 38 个城市建立 3 万个便利支付点,成为当时国内最大的线下便民金融服务提供商。这些支付网点是一个很大补充,这也为拉卡拉赢得了年轻受众。

正当孙陶然准备在这个领域大展拳脚的时候,移动支付迅猛发展,拉卡拉的业务就像是遭遇了“降维打击”,很快大部分市场被支付宝和微信抢去。看得到市场,看得到方向,但是技术能力和市场能力无法支撑其与巨头的竞争,这应该是大多中小企业面临的现实。现实是拉卡拉虽然积累了一定的用户,但是却没有能力快速从线下服务切换到线上服务。有技术的原因,有用户基数的原因,有与银行和公共部门议价的原因,终究到底是弱小。现

实是支付领域强手如云,有银行、有 BAT,还有银联,拉卡拉在上市之前共融资 20 亿,而这个领域的强者,一高兴可以花 30 亿美金甚至 90 亿美金,买一个看中的公司,终究到底是缺钱。

## “错峰出行”有转机

从时间来看,创业了 14 年之后才上市,拉卡拉算是创业先锋中的“后进生”了,这一路走得跌跌撞撞,先是准备和互联网巨头们在手机支付领域正面交锋,推出手机刷卡器“考拉”:用户通过将一个考拉的设备插在手机耳机孔里,并下载 APP 设置,将手机变成一个移动刷卡器。支付宝和微信的解决方案却更加轻量级,扫码即可支付,用户根本不需要一个多余的外设。在发现正面交锋不是同一个级别的竞争后,拉卡拉全面进军银行卡收单领域,针对大中小商户推出了多种 POS 机和服务,将重心从服务 C 端用户转向了服务 B 端商户,与互联网巨头“错峰出行”。

现在看来这是一次极为关键的布局,拉卡拉面对互联网创新打击时,给自己找了条活路,也终于支撑到上市敲钟,但不是每个中小企业都有这样的幸运。孙陶然拥有这份幸运最大的原因在于坚持。孙陶然去商学院讲课,联想创始人柳传志这样介绍他:请他来给大家讲课,是为了让大家一定要认识到,创业实际上是一个很艰难的事,要有不断的追求,要有非常坚韧的性格。拉卡拉上市敲钟的时候,柳传志又强调:拉卡拉创业十几年来,所在的行业受到业务模式的创新和

技术创新连续不断的冲击,因此创业者不但要有坚韧不拔的意志,而且还要有很强的学习能力。雷军作为天使投资人也感慨地说:看到孙陶然带领团队经过 14 年的奋斗终于走到敲钟台上,我特别激动,也深知其中的不易。”

## 坚持才是胜利

可见这十几年孙陶然走得多艰难,柳传志和雷军都是他早年认识的朋友,在创业的道路无论是从资金还是人脉,都给予了支持,有大牛相助,尚且如此艰难,其他创业者的困境可想而知,难怪孙陶然要发出这样感叹:世界上只有 10% 的人适合创业。

孙陶然说,他年轻时最爱读金庸先生的武侠小说,大学时代每年寒暑假都会把“飞雪连天射白鹿,笑书神侠倚碧鸳”看一遍,《射雕英雄传》中周伯通的一段话让他印象深刻:周伯通说,谁的武功最高?活得最久的人武功最高,只要熬着,熬到你同样的高手都死了,你就是天下第一了。”这是一个真理,做企业也是如此,一个企业活了 100 年,总会遇到一两个机遇,不想发展也会成为细分市场的老大,谁能扛过金融海啸,谁能扛过经济泡沫,谁就能活到最后,谁就是赢家。

经历决定心境,伟大是熬出来的,只要活下去就有机会”这样的话,一路春风得意的人不会说,竞争中早早退场的人不会说,只有像孙陶然这样起起伏伏,爬过好几个坡度的人,才能那么自然地说出口,创业实艰,坚持就是胜利。