

60 年 60 人

10 位标杆企业家的创业足迹

主编 刘世英

编委会

总顾问 章知方

主编 刘世英

副主编 陈志华 李良忠 彭征明 邹琦 李浩然

参编人员

王雪晶 孙美玲 杨浙帅 江楚 廖思捷

徐念峰 魏平 魏泓飞 张磊 郁雅琴

总序（一）

新中国成立 60 年取得了举世瞩目的成就，特别是改革开放的 30 年，中国大地发生了翻天覆地的变化。

我们正处在一个变革之年：金融危机影响未卜、经济改革进入深水区、金融改革暗礁横生、国企垄断痼疾难改、分配矛盾日益尖锐、中国的微笑可能被外人误读……所以，改革者们更需以史为鉴，以前人为师，摸着石头继续前行。

开拓道路中常常是因人成事。例如，经济领域的董辅初在改革开放初期，勇敢地提出企业改革的方向应该是“政企分离”，“政社分开”的政策性建议；吴敬琏几乎从文革时开始就树立起了市场的观念并矢志不渝地为市场奔走呼号。科学领域的钱学森、钱三强、赵九章、邓稼先，这些一代科技先驱响应祖国的召唤，放弃功名利禄，回到新中国。教育领域的马寅初，广为人知的是他的《新人口论》。企业界的人物更是比比皆是：第一个在中国提出“时间就是金钱，效率就是生命”的口号，创办“中国改革首个试验田”蛇口工业区的袁庚；还有一把剪刀剪开了中国企业机制改革帷幕的海盐衬衫总厂厂长步鑫生，等等。

当然，他们的出现固然有时代背景，对他们的评价可能至今仍有各种各样的争论，但如果不是他们的冒险和探索，那个年代的改革进程可能会慢一些；如果不是他们对财富的无序追求，体制的缺陷和规则的不完善可能一时还难以改变。他们的沉浮，客观上推动了中国“渐进式”改革的前进。这些人物本身，甚至可以说已经成为后人在改革“过河”时一个又一个可以触摸的“石头”，成为新中国 60 年中国经济改革史不可切割的一部分。

其实，在 2008 年改革开放 30 周年时，作为中国财经网站领跑者的和讯网已经在一部名为《创世纪》的大型历史纪念网络专题中，以《人物传》的形式编列出那些改革的闯将们，那些载浮载沉的企业家。试图还原一张张生动的脸孔，循着他们的人生传奇，追忆中国式改革的风雨历程，感悟财富的沉浮。

新中国成立 60 周年之际，和讯网联合广天响石企划机构推出《10 位标杆企业家的创业足迹》《10 位话题人物的悲情故事》《10 位功勋人物的奇迹背后》《10 位风云人物的激情回望》《10 位改革先锋的弄潮之旅》《10 位经济学人的探索旅程》等，从不同角度记录了影响中国改革进程的 60 位杰出人物的故事和经历。仅从每一个个体来看，这些人物故事亦足够猎奇和惊叹。但若将他们摆在一起，更能串联出一幅中国经济体制改革的画卷，足以让后来之人，在路经他们用身体标示出的深水区时，能够多一份清醒和警觉，也更加慨叹改革成果的来之不易，倍加珍惜。

和讯网 CEO 章知方

2009 年 9 月

总序（二）

在传统的农历干支纪年中，“甲子”为干支其一，顺序居首。天干地支，60 年一个循环，是故也称一个“甲子”。因而在中国的传统文化中，60 年意味着一个轮回，意义非同小可。

到 2009 年，新中国恰好走过了一个“甲子”。1949 年新政权的建立，无疑是 20 世纪人类历史上最为重大的事件之一。从那时起，灾难深重的中华民族开始真正走上了独立和自强的道路，国际政治经济版图也因中国而悄然改变。向历史转身，回想起波澜壮阔的建国大业，每个中国人都会在内心深处有所共鸣。

60 年起承转合，60 载风云际会。我们白手起家，勤勉有为，始终在建设一个富强、民主、文明、和谐现代国家而奋发努力。新中国的 60 年历程，是建设与发展的 60 年。一代又一代的中国人，用高昂的热情、超凡的智慧和辛勤的劳动，令祖国面貌日新月异。在不同的行业和领域，精英人物层出不穷，杰出者甚众。当时事的尘埃积淀成历史，我们不应忘记先行者为我们铺路时的付出与奉献。

60 年之于个人，已是花甲之年；60 年之于树木，早已枝繁叶茂、根深蒂固；60 年之于国家，正值风华正茂之年，恰处意气风发、血气方刚之时，以求厚积薄发、继往开来。我们眺望前路，但尤须回首既往。因为前方的未知，往往需要从身后的径迹寻找支点。历史，是一面品鉴、自省的好镜子。

在普天同庆、争相献礼的当下，我们不想简单地唱赞歌，我们愿意独辟蹊径，从共和国 60 年的车辙中，精心选取有代表性的 60 位知名人物，讲述他们的心路历程、人生轨迹、杰出贡献乃至经验得失，做些理性的判断和思考。回顾这 60 年之 60 人，我们不禁要感叹个人命运与国家民族命运如此紧密相连。时势造英雄，英雄也无愧于时代，影响了我们的时代。革命需要付出代价，改革何尝不是如此。在此过程中，既有探索的无助与艰辛，也有进步的快乐与兴奋。我们付出成长的代价，体悟“摸着石头过河”的困顿，扛起改革与发展的大旗，求索人类文明的真谛。我们历经艰难曲折，但是我们一直在前进！

一个“甲子”，一个轮回。中华儿女生生不息，继往开来。改革还会继续，风险和曲折依然潜伏。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索！”
让我们鼓足勇气，一路向前！

祖国万岁！

主编 刘世英

2009 年 9 月

前言

著名经济学家张维迎在点评新中国 60 年中的后一个 30 年时，曾这样总结说，中国改革开放的 30 年进程，可以划分为两个 15 年：第一个 15 年，主线是价格闯关；第二个 15 年，核心是国有企业改革。

张维迎的意思是，在改革开放 30 年的前半段，中国成功实现价格闯关，放开市场价格管制，市场得以成为资源配置的基础性手段；后半段，国有企业大规模减员增效，从而股份制改造、“国退民进”成为可能，中国的市场经济结构更加开放、多元。

不论经济学家们怎样对新中国成立以来第二个 30 年做出自己的判断，至少有一点没有争议：中国的大规模改革是从经济领域开始的。从“计划经济”，“到有计划的商品经济”，再到“社会主义市场经济”，中国对内改革、对外开放，历经阵痛与磨合，实现了经济发展的华丽转身。

众所周知，企业是国民经济的细胞，是实体经济最重要的力量支撑。新中国建国以来的 60 年，特别是改革开放的 30 年，是经济起飞的 30 年，更是中国企业史最为激昂澎湃、最为激动人心的 30 年。30 年前，国有企业一统天下，“破产”、“外商独资”、“民营企业”是人们闻所未闻的词汇；30 年后，多种所有制并存、现代企业制度得以建立的中国企业集群，已经在国际资本舞台上赢得越来越多的目光。

“企业”一词的英文为“enterprise”，汉语在引入的时候，翻译得恰到好处，重点就在“企”字上。企业代表着生产力，创造最直接的物质财富，吸纳就业、改善民生，维持国民经济的良性运转，是科技、商品、服务的集中创新平台。30 年来中国经济的迅猛发展与高速增长，中国的面貌为之改变，企业功不可没。

30 年来，无数的企业家怀揣追逐财富的梦想，投身商海，“摸着石头过河”，大胆创新，锐意进取。他们当中，有的成就功名，进入公众视野，化为一代青年竞相追捧的传奇人物；有的折戟沉沙，苦乐自甘，带着未竟的心愿淹没在历史的尘烟之中。

竞争是市场经济的魅力所在。对于市场经济中的任何一个企业而言，大家都没有竞争的豁免权，停滞或逃避竞争就意味着日薄西山。一个企业从小到大、由弱变强，都会历经沟沟坎坎、九死一生。一个企业走向失败，一个原因就足以致命；而一个企业走向成功，必定在经营管理各方面颇有建树。

有鉴于此，本书选定新中国成立 60 年来第二个 30 年中的“十大影响力企业家”，以求展现其带领企业冲破瓶颈、突围发展的心路历程。在某种意义上，他们都是成功的，是“十大成功企业家”。这些企业家都是我们学习的标杆，我们应该看重他们成功背后的意义和价值。10 个人毕竟太少，难以展现时代洪流下中国企业家的风采，但窥一斑而知全豹，希望读者能从中得到些许有益的启发。

参与本书写作的作者：郁雅琴（第四、第六、九章），廖思捷（第七、八、十章），杨泽康（第一章），张程（第二章），陈慧茹（第三章），杨浙帅（第五章）。

本书如有错误和不足之处，欢迎读者诸君将您的意见反馈给我们。

电子邮箱是 gt-sunstone@163.com。谢谢！

60 年 60 人编委会

2009 年 9 月

目 录

第一章 不老常青藤，中国乡镇企业上市“第一人”——鲁冠球 ..	1
创宁围农机，勇者敢为天下先	2
乘改革春风，农民亦是弄潮儿	4
破国门之界，雏鹰总有翱翔时	7
优秀到卓越，十年再添一个零	12
不老常青藤，做事唯稳，行事唯勤	16
第二章 “诚”字赢天下——李嘉诚	19
少年磨难，历经自品心酸处	20
创业奇迹，方寸间自有天地	24
大行无本，兼济天下而为	27
义字当头，万事“诚”为先	30
言传身教，家和万事方见兴	34
第三章 让天下没有难做的生意——马云	38
邂逅之缘，成就互联网之父	39
斗智斗勇，最终敲开财富之门	43
马云商道，个性西方化运作	47
未雨绸缪，在危机中成长	51
“102 年目标”，打造商务帝国	55
第四章 联想商业帝国缔造者——柳传志	57
白手起家，屡遭险滩	59
10 年帷幄，厘清产权	63
与 IBMPC 玩“蛇吞象”冒险游戏	68
试水风投，华丽转身	72
选人用将，联想传奇后续有人	76
第五章 三十年红旗不倒——吴仁宝	81
华西之路：从“讨饭村”到“天下第一村”	82
集体经济的奇迹：华西企业不转制	87
农民思想家吴仁宝	89

古稀老人要做全国新农村建设的带头人	94
激流勇退，华西神话能否再续？	98
第六章 文化造就百亿美元华为——任正非	101
军人本色，缔造狼性华为	102
“学毛标兵”的策略战	107
居安思危，太平盛世频敲警钟	110
问鼎天下，狼性未改新狮初就	119
第七章 从一千元到一百亿，希望造就传奇——农企“标杆”刘永好	124
“逼上梁山”，四兄弟下乡	125
漂亮扼腕“正大”，当机立断“分家”	130
穷也开心，富也开心——朴实哲学成功有道	137
总理钦点，肩担重任，领衔新农村生产转型	140
第八章 中国地产“教父”——王石	143
一个英雄造一个梦	144
从“贸易王国”到“地产大鳄”，万科的专注之路	150
胸怀天下，恪守底线	156
破局立新，现代化管理典范	160
第九章 中国式管理大师——张瑞敏	166
一锤定音，砸出来的世界名牌	168
乘风破浪，多元扩张不丢主业	171
突破重围，国际名牌中国创造	174
以洋制洋，向中国高端市场进发	181
兼收并蓄，张氏理念打造海尔神话	183
第十章 低调神秘发家，多元领域扩张——“幕后之手”杨国强	187
韬光养晦，一鸣惊人——潜伏最长的地产大鳄	188
低调行事，背后的操纵者习惯做隐形人	192
上阵不离“父女兵”，千亿家产低调神秘	196
揭秘“碧桂园”，杨二女到底身价几何？	200

从多元化扩张到主业深耕——转型波折	201
参考文献	206

第一章 不老常青藤，中国乡镇企业上市“第一人”——鲁冠球

作为老一辈民营企业家，鲁冠球与新中国的命运息息相关。

从计划经济时代到市场经济大潮，鲁冠球始终锐意进取，勤勤恳恳，将万向一手打造成世界级的企业集团。而他本人，也成了中国民营企业家中的表率。纵横商界几十年，鲁冠球带领万向走过几个发展阶段：前十年稳步发展，默默积累原始资本；再十年快速发展，完成所有制的转变，让万向真正实现了产权明晰；又十年开始大举进

军海外，逐步建成了遍布世界的销售网。此后，万向积极调整业务，开启了多元化发展的新阶段。

鲁冠球

◆ 鲁冠球，1945 年出生，浙江萧山人。

◆ 1969 年，鲁冠球开办宁围公社农机厂。

◆ 1983 年，鲁冠球把自家自留地里 2 万元苗木全部拿出来抵押，承包下萧山万向节厂。

◆ 1985 年，鲁冠球被评为全国新闻人物。

◆ 1987 年，鲁冠球被评为全国十大农民企业家。

◆ 1990 年 10 月，经浙江省人民政府批准，万向集团正式成立，鲁冠球成为万向集团的法人代表。

◆ 1992 年，鲁冠球把人员派往美国，感受与国际市场的差距。

◆ 1994 年 1 月 10 日，鲁冠球的万向钱潮股票在深圳股市上市。

◆ 2001 年 8 月，鲁冠球成功收购了美国纳斯达克上市公司 UAI。

◆ 2007 年 7 月，鲁冠球收购了美国 AI 公司 30% 股权，成为其第一大股东。

创宁围农机，勇者敢为天下先

出生于 1945 年的鲁冠球相貌普通，却有聪明的大脑和坚韧的性格。他生于农家，父亲在上海一家工厂工作，工资微薄，他和母亲住在贫苦的乡村。穷人的孩子早当家，艰苦的生活并没有消磨鲁冠球的意志，却激励着这个年轻人不断奋发图强。在成名后有记者采访他，谈及此处，他笑着说：“我那时的梦想便是进城（杭州）做个工人，然后改变自己的命运。”在计划经济时代，做个工人就意味着拥有了铁饭碗。不过，这个现在看似简单的愿望却是农家出身的鲁冠球几乎遥不可及的梦想。

生活还在继续，鲁冠球勇敢地抬起了头。15 岁时，他迫于生活压力而辍学务工，以求减轻家里的负担。16 岁时，一个偶然的机会，他被介绍到萧山县铁器社。当时正值“大跃进”，全民大炼钢铁，拼产值、“赶英超美”，城市中缺乏大量劳动力，就从周围农村大批招工。家住离杭州仅一江之隔的鲁冠球，就在这种情况下幸运地被招进萧山铁器社。因此，从某种意义上来说，这个农家子终于实现了自己的工人梦。

在萧山铁器社，鲁冠球一待就是三个春秋。这期间，他把大量的精力都倾注到各类机械工具中。然而好景不长，三年自然灾害后，鲁冠球又回到了农村。难道要安安分分地做农民么？不，鲁冠球的心已经被各类机械“迷”走了。回到宁围后，鲁冠球向亲友们借了 3000 元钱买了一台磨面机和一台米机，创办起了一家小型米面加工厂。“米面加工厂没敢起名字，更不敢四处宣扬。但就靠着乡亲们的口口相传，也引来不少生意。”鲁冠球在回忆时得意的说。不过这个简陋的可以称得上“家庭作坊”的加工厂，还是在“计划经济”的大环境下被取缔了，设备被强行贱卖。更糟的是，开厂所得的利润还远远不够偿还亲友们的贷款。为了还债，鲁冠球只得将刚过世不久的祖父留下的三间老房子变卖了。

在以后的几年中，为了创立自己的事业，他又相继变卖了父亲和自己的房子，继续寻找机会。在乡亲们看来，鲁冠球似乎成了一个“异类”。

20 世纪 60 年代，正是资本主义社会经济发展的黄金时期，罗伯特·诺宜斯创立的了英特尔，李秉哲成立了三星……而在遥远的中国大地上，也有一些人在为创立自己的事业而苦苦等待。到了 1969 年，机会终于来了。

当时有政策出台，允许每个人民公社开办一家农机厂以支持农业发展。听到这个好消息，鲁冠球第一个就递交了申请。几经波折后，鲁冠球终于如愿以偿，用借来的 4000 元钱，带领 6 个农民兄弟办起了宁围农机厂。不过，创业是艰难的。在计划经济时代，企业几乎没有自己的经营自主权，产品、产量、供销渠道、原材料……各项企业活动都要在政府的计划下进行。像宁围农机厂这种“非正规”的企业，首先遇到的难题就是没有购买原料的地方。鲁冠球只好和他的同伴们骑着自行车，在杭州的大街小巷中收购废钢铁，再用人力一点点儿地拖回厂房。

原材料的问题解决了，那生产什么产品呢？大型设备无异于天方夜谭，而农机上的配件也苦于技术力量的单薄而无从下手。鲁冠球苦思冥想，终于找到了一条出路——为周边的公社的农具生产配套设备，比如饲料机上的榔头、打板，拖拉机上的尾轮叉，柴油机上的油嘴，要什么做什么。

现在来看，这个决策的确具有战略眼光：这个市场上没有太大的竞争压力，产品也适销对路。可惜的是市场的发展潜力太小。在改革开放前，宁围农机厂就是依靠着这个缝隙市场活了下来，慢慢地进行着原始积累。

从农民到工人，再从工人到农民，再从农民到创业者，鲁冠球几经起伏却始终没有倒下。逆境于庸者，无疑是一片黑暗；逆境于勇者，却是曙光到来前的阴霾。在那个动荡的年代，一心一意扑在自己事业上的人不多，一心一意做别人不敢做的事的人更少，凭借着心中那股

韧劲与不变的梦想，鲁冠球默默地坚持，走着走着，就走到了大多数人的前面。从起初的失败到最后的成功，鲁冠球勉强维持着这个小小的农机厂。犁刀、铁耙、万向节……这些普通得不能再普通的作坊产品，却燃烧出了他心中的希望。

乘改革春风，农民亦是弄潮儿

国内外的许多评论家对于中国近现代史不约而同地有一个定论，那就是：在 20 世纪的这一百年中，对中国影响最大的莫过于两件事，一件是新中国的成立，还有一件就是改革开放。

经济基础决定上层建筑，而改革的目的是要破除生产关系中阻碍生产力的弊端，促进生产力的发展。首当其冲的，便是运转了近 30 年的计划经济体制。1978 年十一届三中全会后，中央逐步在全国范围内推行“家庭联产承包责任制”。到了 1983 年，这种生产体制已经在全国铺开。新的体制带来的是人心沸腾，农民的生产积极性极大的提高，小的乡镇企业也开始崭露头角。看到这种大好形势，鲁冠球再也按捺不住心中的热情，他拿出自家自留地里价值 2 万多元的苗木作抵押，承包了当时已经更名为万向节厂的萧山公社宁围农机修配厂。

承包的第一年，鲁冠球就完成了承包任务，第二年、第三年，他们又接连超额完成任务，震动了周边十里八乡。

虽然企业的发展势头不错，但当时的民营企业要想立足，却困难重重。1980 年，全国汽车零部件订货会在山东胶南县召开。得到消息的鲁冠球立刻带着销售部门的负责人赶到山东胶南，可是到了订货会门口却被门岗给拦住了。会议组织者解释说乡镇企业不能进去，这个订货会是面向国有企业的。可是带来的两车万向节不能白跑一趟啊，鲁冠球咬咬牙，果断地说：“进不去就算了，咱们就在门外摆摊”。结果“钱潮牌”万向节在订货会外一炮走红，几年后就占据了国内 65% 以上的市场。

改革开放后，经济快速发展，每个行业似乎都充满了诱惑。但是鲁冠球明白，肆意地扩张是死路一条，找不准自身的优势，找不到市场的切入点，企业是不会发展壮大的。1980 年以后，鲁冠球把企业

主要的方向转为汽车配件。1982年，他派技术人员到国外考察，回来后更是对自己的企业有了深入的认识：技术力量太薄弱，与外国先进水平差距至少有20年。与此同时，鲁冠球敏锐地意识到，随着改革开放的继续深入，国外的企业迟早会大举进入国内市场，留给自己的时间不多了。鲁冠球还意识到要实现跨越式发展，要走在时间的前面，必须拥有先进的技术和一流的人才。

为了提升企业工人的劳动素质，鲁冠球毫不犹豫地把政府奖励他的8.7万元中的大部分投入到职工培训，另一部分捐给乡里建造小学，自己只留了1/10。之后，他又拿出2.4万元，引进了4名大学生。大学生“嫁”到乡镇企业，这在当时是不敢想的。鲁冠球虽然自己没有上过大学，但这种先进的人才观却给自己的企业带来无穷的活力。1984年春，万向的产品在广交会上得到了外商的青睐，美国派莱克斯公司定购了3万套万向节。这一订单在当时被称为中国汽车产业的“出口第一单”。紧接着，美国舍勒公司也与万向签订协议：5年内每年至少20万套。舍勒公司是始创于1923年的美国汽车配件巨子，拥有世界上最多的万向节专利，它的产品多供应给像通用、福特、克莱斯勒等汽车业巨头。拿到舍勒的订单，加入它的供应商体系，就意味着万向的产品达到了国际水准，这样的成绩与万向的人才政策是密不可分的。

80年代中期，国内固定资产投资过大，消费需求增长过快，物价出现过度上涨趋势，国内外收支出现不平衡。为了多赚取外汇，国家鼓励出口。这对于万向来说是个好消息。当时，国内汽车消费量不高，汽车配件的市场比较狭小，而在国外，国内的配件产品又有极强的成本优势。最重要的是，万向在当年获得了国务院的自营进出口权，并被政府指定为全国万向节行业中唯一的出口基地。随后，鲁冠球大笔如椽，将万向节相继出口到澳大利亚、泰国、菲律宾等国，取得了跨越式发展。

万向要发展，不光要乘政策的春风，还要苦练内功，不断提高产品质量，这是鲁冠球的信念。虽然当时的人们对品牌的概念还是很陌