

财富人生 FORTUNE TIME

大型财经访谈节目

财富

榜样的力量

III

人生



上海教育出版社

FORTUNE TIME

人生可以创造财富 财富可以改变人生



责任编辑 梅雪林
书籍设计 张国梁

中国共产党人要坚持以兴国为己任、以富民为目标，走适合中国国情的社会主义发展道路，经过长时期的努力，不断使经济更加发展、民主更加健全、科教更加进步、文化更加繁荣、社会更加和谐、人民生活更加殷实，不断促进人的全面发展，不断向党的最终目标前进。

——摘自胡锦涛《在“三个代表”重要思想理论研讨会上的讲话》



ISBN 7-5320-9622-X



9 787532 096220 >

定价：26.80元

易文网：www.ewen.cc

华北水利水电学院图书馆



207311407

K825.38

L842

陆 炯 主编

财富人生 FORTUNE TIME

大型财经访谈节目

财富

榜 样 的 力 量

人生

III



K825.38

L842

上海教育出版社

731140

图书在版编目(CIP)数据

财富人生.Ⅲ / 陆炯主编. — 上海: 上海教育出版社,
2004.6

ISBN 7-5320-9622-X

I. 财... II. 陆... III. 企业家—访问记—中国
IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 061627 号

财富人生Ⅲ

陆炯 主编

上海世纪出版集团 出版发行

上海教育出版社

易文网: www.ewen.cc

(上海永福路 123 号 邮编: 200031)

经销 各地新华书店

印刷 上海复旦四维印刷有限公司印刷

开本 787 × 1092 1/16

印张 18.25

插页 3

字数 361,000

2004 年 7 月第 1 版

2004 年 7 月第 1 次印刷

印数 1-22,000 本

ISBN 7-5320-9622-X/F·0007

定价: 26.80 元

目录

第一辑 非常之路



1 **宗庆后** ——杭州娃哈哈集团董事长兼总经理

上榜两不怕



9 **甄荣辉** ——前程无忧网总裁

机会捕手



17 **卢伟光** ——上海安信地板有限公司董事长

烟头烫出的事业



27 **唐骏** ——盛大网络公司总经理

他的口头禅还是：我唐骏……

第二辑 品牌故事



36 **江佩珍** ——广西金嗓子有限责任公司董事长

“金嗓子”是这样炼成的



44 **臧健和** ——湾仔码头创始人

人们叫她臧姑娘



54 **陈贤进** ——新加坡鳄鱼创始人

鳄鱼：向里，向外

2 AP 98/07

财富人生 ①

62



朱钦骐 —— NAUTICA 制衣有限公司首席执行官
六件茄克打天下

71



太田敏郎 —— 能率株式会社代表取締役
热水流淌

第三辑 创富中国

80



叶莺 —— 伊士曼柯达公司全球副总裁
光彩夺目

89



孙振耀 —— 惠普(中国)总裁
完美

101



李亦非 —— 维亚康姆首席代表
中国功夫

111



邓德永 —— 金光纸业(中国)投资有限公司营销总监
一纸风行

120



陈素贞 —— SWATCH 集团中国总裁
上升, 在跳来跳去之间

第四辑 首席

130



唐锐涛 —— 智威汤逊广告公司首席执行官
强势者

139



倪文志 ——创造食品(中国)有限公司首席执行官
法国剑客，挥剑中国田野

148



孟怡 ——里昂证券有限公司首席代表
从外交官家走出的金融家

第五辑 香从苦寒来

155



陈香梅 ——美国国际合作委员会主席
让历史告诉未来

第六辑 挑战者

163



史一兵 ——万达信息股份有限公司董事长
做卡·做人

172



梁信军 ——复星集团副董事长
复星，复旦牛

182



范干平 ——上海国际商品拍卖有限公司总经理
举起拍板

191



徐少春 ——金蝶国际软件集团主席行政总裁
飞到你的窗口

第七辑 仁者见仁

201



屠海鸣 ——上海豪都房地产开发经营有限公司董事长
用心造房

211 

马云 —— 阿里巴巴(中国)网络技术有限公司总裁
芝麻, 开门

第八辑 商海百战

221 

郑荣德 —— 上海华东电器集团有限公司董事长兼总裁
海岛之子, 圆梦南京路

230 

葛建新 —— 东上海电脑广场董事长
我赶海, 我存在

第九辑 长城在心中

239 

李大壮 —— 新大中国际(集团)有限公司董事长
小的是美好的

248 

何 琇 —— 中国长城葡萄酒有限公司总经理
酒中乾坤大

第十辑 思想的力量

257 

王志纲 —— 王志纲工作室首席策划
策划城市

268 

忻 榕 —— 哈佛商业评论中文杂志主编
忻老师

277 

石怀成 —— 计算机世界传媒集团董事长
新报人

285 后记
责任

287 附录
《财富人生》总目录



非常之路 之一

宗庆后

岁月

——杭州娃哈哈集团董事长兼总经理

娃哈哈集团董事长宗庆后，男，1945年出生。党员，高级经济师，浙江大学MBA特聘导师。1978-1986年，担任杭州工农校办工厂业务员；1986-1987年，任杭州市上城区校办企业经销部经理；1987-1991年，任杭州娃哈哈营养食品厂厂长；1991年至今，任杭州娃哈哈集团公司董事长兼总经理。先后荣获“全国优秀教育工作者”、“双对口”优秀个人、“五一劳动奖章”、“全国劳动模范”、“全国优秀经营管理者”、“全国优秀企业家”、“中国经营大师”等各种称号。先后担任中国工业经济协会常务理事，中国保健食品协会副会长、浙江省饮料工业协会会长、浙江省食品学会第三届理事会副理事长等职务，2002年当选第十届全国人大代表。宗庆后也是美国IFT会员。

关于浙商

叶蓉：现在，我们关注到经济生活中一个群体已经崛起，就是我们现在听得越来越多的一个词——浙商。也就是说浙江商人改革开放以后在经济建设当中，取得的业绩是很让人瞩目的。您怎么看待浙商这个现象，因为很多人一提起浙商群体，往往会拿您来举例子。

宗庆后：很多人都说我们是“草根经济”，应该说浙江的商人绝大部分都是靠白手起家，靠一分一厘钱的原始积累形成的。我感觉关键是因为浙江地少人多，又没什么资源，浙江的土地上是养不活浙江人，养不活就要想办法生存。所以，我现在全国到处跑。你像在东北这些地方，他很容易过日子，地广人稀，稍微种点田就能够吃饱了。对浙江人来讲，他如果不去勤奋干的话，他可能就没饭吃。这是一个原因。第二个，南宋建都在杭州，那时候应该说军事实力是最差的，经常受人欺负，只能偏安一角。从历史上来看，江浙一带应该说始终是中国经济的中心，江浙的财阀控制着中国经济的命脉。所以，它肯定也有一定的历史原因。应该说先天比较会做生意吧，再加上在这个社会要生存下去，他也必须要自己去拼命努力，我感觉是改革开放以后把浙商的潜力给挖掘出来了。毕竟在解放之后，外国对我们实行经济封锁政策，限制了经济的发展；另外，浙江以前是沿海的前线，国家的投资也少，相对来讲就受到了一定的限制。比方说，以前的温州是当作资本主义复辟的典型，后来为什么它搞不下去了，因为温州人他不搞这东西他没饭吃，到最后实际上老百姓搞起来以后确实对经济发展有好处了，政府也没负担，慢慢就被大家认可了。

叶蓉：浙江人身上有没有一种共性呢？有一句话叫英雄不问出处。但是我们知道，比如说像鲁冠球，他以前是铁匠出身；以前做客我们《财富人生》的楼忠福，他是泥水匠出身，而且我们知道包括第二代浙商，像汪力成，他以前就是个普通的工人。我就觉得你刚才说一个草根阶层，草根阶层有一个最大的特点就是你给我土壤我就可以生根，你给我阳光我就可以灿烂。这个群体的崛起，你觉得从个性上来讲有没有一些共同的地方？

宗庆后：我感觉浙江人好像比较勤奋，能吃苦。第二个好像是没有止境，他永远是向前发展，并不是说赚了一点钱之后他可能就去挥霍去休息不去发展了。我想，他好像是今天能赚一千万可能明天要想到赚一个亿，后天可以想赚到两个亿，他就是永远想发展。实际上作为人来讲，你说要几个亿几十个亿，这个财富实际上也是体现了自己事业的成功，对于其他来讲我认为并没有什么太大的意义，就个人生活其实已经没有太大的意义。比方说一个人他能吃多少他能用多少？特别像我，我现在是比较有钱，但是我的生活质量可能还不如我的员工。有的时候，我也比较羡慕中产阶级，他的钱够用还比

关于浙商

叶蓉：现在，我们关注到经济生活中一个群体已经崛起，就是我们现在听得越来越多的一个词——浙商。也就是说浙江商人改革开放以后在经济建设当中，取得的业绩是很让人瞩目的。您怎么看待浙商这个现象，因为很多人一提起浙商群体，往往会拿您来举例子。

宗庆后：很多人都说我们是“草根经济”，应该说浙江的商人绝大部分都是靠白手起家，靠一分一厘钱的原始积累形成的。我感觉关键是因为浙江地少人多，又没什么资源，浙江的土地上是养不活浙江人，养不活就要想办法生存。所以，我现在全国到处跑。你像在东北这些地方，他很容易过日子，地广人稀，稍微种点田就能够吃饱了。对浙江人来讲，他如果不去勤奋干的话，他可能就没饭吃。这是一个原因。第二个，南宋建都在杭州，那时候应该说军事实力是最差的，经常受人欺负，只能偏安一角。从历史上来看，江浙一带应该说始终是中国经济的中心，江浙的财阀控制着中国经济的命脉。所以，它肯定也有一定的历史原因。应该说先天比较会做生意吧，再加上在这个社会要生存下去，他也必须要自己去拼命努力，我感觉是改革开放以后把浙商的潜力给挖掘出来了。毕竟在解放之后，外国对我们实行经济封锁政策，限制了经济的发展；另外，浙江以前是沿海的前线，国家的投资也少，相对来讲就受到了一定的限制。比方说，以前的温州是当作资本主义复辟的典型，后来为什么它搞不下去了，因为温州人他不搞这东西他没饭吃，到最后实际上老百姓搞起来以后确实对经济发展有好处了，政府也没负担，慢慢就被大家认可了。

叶蓉：浙江人身上有没有一种共性呢？有一句话叫英雄不问出处。但是我们知道，比如说像鲁冠球，他以前是铁匠出身；以前做客我们《财富人生》的楼忠福，他是泥水匠出身，而且我们知道包括第二代浙商，像汪力成，他以前就是个普通的工人。我就觉得你刚才说一个草根阶层，草根阶层有一个最大的特点就是你给我土壤我就可以生根，你给我阳光我就可以灿烂。这个群体的崛起，你觉得从个性上来讲有没有一些共同的地方？

宗庆后：我感觉浙江人好像比较勤奋，能吃苦。第二个好像是没有止境，他永远是向前发展，并不是说赚了一点钱之后他可能就去挥霍去休息不去发展了。我想，他好像是今天能赚一千万可能明天要想到赚一个亿，后天可以想赚到两个亿，他就是永远想发展。实际上作为人来讲，你说要几个亿几十个亿，这个财富实际上也是体现了自己事业的成功，对于其他来讲我认为并没有什么太大的意义，就个人生活其实已经没有太大的意义。比方说一个人他能吃多少他能用多少？特别像我，我现在是比较有钱，但是我的生活质量可能还不如我的员工。有的时候，我也比较羡慕中产阶级，他的钱够用还比

叶蓉：我知道您后来虽然是换了个农场，但是在乡下一直呆了十五年。

宗庆后：应该说乡下呆了十五年。确实来讲这也是我人生最好的一段时间。天天想做点事业，但是没有机会。因为当时如果到农村的话，他是知识青年上山下乡可能到时再撤回去，像我们到了国营农场，还不能抽调回城。说实话，有的时候我感到也是命运安排吧，我到舟山第一年就被评为舟山地区上山下乡的积极分子，当时那个书记也跟我谈过话，准备保送我到浙江农业大学读书。

叶蓉：回到城里的第一份工作是什么？

宗庆后：因为以前如果你是老师的子女回来就做老师，等我回来的时候已经变了，我只有初中文化，高中毕业才能当老师。我回来的时候不能顶替我母亲当老师，我是到了校办工厂，是一个做纸箱的工厂。

叶蓉：什么时候您承包了这样一个部门，自己说话算话呢？

宗庆后：不是我承包，后来我搞了两个厂以后他们认为我还是比较会做生意的，所以他们当时搞了一个上城区校办企业经销部，把我调到那边去做个业务员。当时答应我是借我十四万块钱，实际上你真的要去拿他的钱的时候，他也七研究八研究的比较麻烦。我给人家做代销生意的，是从代销棒冰、汽水、冰淇淋开始的。



“喝了娃哈哈，吃饭就是香”



叶蓉：娃哈哈是从什么时候开始起步的？

宗庆后：娃哈哈到今年是第十六年，实际上是我们做娃哈哈开始到现在是第十四年。前两年我们就是卖棒冰、卖汽水，而且要为人家加工口服液，真正搞工业才搞了十三年多。

叶蓉：您说这个帮人加工口服液是怎么回事？

宗庆后：开始我们做生意的时候我们帮人家卖口服液。当时有个叫中国花粉，我们开始给他卖，卖的时候我给他把市场打开的时候，他生产量就不够了，我们帮他加工。加工了一年，后面才开发了娃哈哈儿童营养液。因为到后面我感觉他这个产品可能有点问题，为什么呢？当时舆论说这个中国花粉有点激素，针对小孩子的口服液有激素的话，家长也是不喜欢的。

叶蓉：那应该是20世纪80年代的中后期，好像我觉得全国上下都在喝什么口服液，最开始红茶菌，后来是太阳神、三株口服液。全国上下当时有个形容很有意思，叫一口锅，两口缸，三个工人搞罐装。很多地方遍地开花搞这个口服液，当时是这样一个情况吗？

宗庆后：当时口服液确实是比较多，而且销路也比较好。当时就是因为给我们卖口服液，卖这个花粉，一下子给他加工了一年。后来发现有问题的时候我是劝他们那个总经理，我说你要开发新的产品。他当时感觉还很好，哪有危机？他认为没有问题。那时我们已经将近两百个人。如果说万一他这个生意不好，就等于说没有加工业务的话，这两百人就没饭吃，那我这个企业就办不下去了。所以，我们还是决定自己开发一



个产品，后来我们就请了专家搞了儿童营养液。

叶蓉：这就是我们最开始接触到的娃哈哈。

宗庆后：对。第一桶金是从娃哈哈掘来的。当时人家认为你是暴发户，说不定两年过后又倒闭掉了，批地造厂房很困难。我们感觉到如果不尽快地把产量形成规模的话，你等于是给人家在做嫁衣裳，你把这个市场一打开，人家跟着做反而把你挤掉了。所以，我们也希望能够迅速地占领市场，形成规模，在市场上才有竞争力。后来我们市委市政府知道这个情况以后，当时杭州罐头厂是资不抵债的，有两千多工人，有六万多平方米的厂房。他希望我们去兼并他，我只要把设备添进去就可以生产了。

叶蓉：您当时这个校办企业的人员有多少？

宗庆后：两百个人。

叶蓉：两百个人，那个杭州罐头厂有多少员工？

宗庆后：两千多个员工。

叶蓉：它是国有大厂，你是一个小的校办厂，它那个时候在罐头行业当中也算是曾经辉煌过比较有名气的大厂，好像在当时也应该是会引起轰动的一件事情吧？

宗庆后：当时是很轰动的，成为小鱼吃大鱼，而且不像现在，兼并从没有发生过。所以政府答应我们要收它五百来个人就可以了，另外的他们去安排，而且不要钱的。后来收过来以后，舆论上报道说我们是小鱼吃大鱼，而且是集体弄堂小厂兼并了国有大厂。整个气候对我们来讲也不适应，就是认为我们是在搞瓦解国有经济，这个潜台词就是复辟资本主义。

叶蓉：这是哪年？

宗庆后：应该是1991年，还是在小平同志南巡讲话之前。那个时候刚刚是在反“和平演变”的时候，整个大气候也不好，有些领导都害怕了。我进去以后还是先恢复生产，我感觉要解决问题先要恢复生产，只有让工人有活干有钱拿才能解决问题。

叶蓉：您当时是吃掉它五百多个工人吗？

宗庆后：没有。后来是全收下了，两千多个都收了，连七百多个退休工人都收下了。

叶蓉：您是迫于压力吗？

宗庆后：当时压力太大了，变成瓦解国有经济了，复辟资本主义这帽子太大了。后来是花了八千多万，把所有的人收下，而且把退休工人全收下。那个时候代价也是很大的，换到现在可能就不会去收这个厂了。我想那个时候领导压力也比较大，幸亏是三个月我们扭亏转盈，给他搞好了，后面慢慢就平息下去了。

叶蓉：后来企业进一步发展壮大之后，就谈到了您生产的这个非常可乐，其实是在进军纯净水之后又一次进军碳酸饮料这个市场。您刚刚谈到国际上基本上是“两乐”一统天下的局面，那会有人不怀好意地说了一句：非常可乐，非死不可。那您当时为什么要上这个项目呢？

宗庆后：非常可乐出来以后，绝大部分的舆论都说非常可乐非死不可，非常可乐

非常可笑。他主要是认为是你这娃哈哈没有这个实力去跟人家“两乐”竞争的，好像是鸡蛋碰石头。当时我们开发这个非常可乐是怎么想的呢？因为我们娃哈哈在很小的时候就看到了，我们中国以前的几大可乐就是被洋可乐给淘汰掉的。我们在杭州也有个中国可乐，所有的饮料厂说要喝中国人自己的可乐，民族的可乐，要发展民族工业，要跟洋品牌竞争，结果到最后全部以失败而告终，包括四川的天府可乐。它联系全国的很多厂家想跟人家竞争，结果也是没有成功。这个舆论当时也在宣传，就是水淹七军，应该说娃哈哈没有这个实力，这对我的思想触动是比较大的。后来我饮料做大以后，特别是中国改革开放之后发展也很快，我想作为一个普通的饮料一个可乐，我们在中国本土市场上没有自己的立足之地而且不能够跟人家竞争的话，我作为饮料行业的老大来讲感觉是一种耻辱。所以，我们也要想把这个非常可乐推出去争口气，为自己饮料行业争口气；另一方面也不是说就拍拍脑袋干的，我们也分析过。

叶蓉：刚才您提到的一些国产品牌，他们也联合了国内几大可乐厂，为什么没有成功呢？

宗庆后：那个时候我认为它是规模也好，技术也好，实力也好，确实是太小了。既没有好的设备又没有好的技术又没有好的牌子，有的就是人。我现在搞的厂全是新建的，引进了世界一流的设备。我们娃哈哈应该说包括达能，在中国的势力还不如我们。

叶蓉：我们谈到浙商的一些个性特征，或者说为什么浙商能够发展得如此蓬勃。我觉得您在谈到自己娃哈哈发展的时候，您从来就不回避自己企业发展阶段性的一些局限，比如说最开始的一些比较低成本的创新。这就是当时说的娃哈哈从来不去自己打一个产品，让别人去培育一个成熟的消费群体之后，自己再更新它；然后我觉得其实您说的浙商的不断追求，不断创新，这种东西包括您说的进一步创新和现在高科技发展之后的更新创新。其实媒介关注娃哈哈发展的轨迹当中，有一个不能忽视的细节就是跟达能的合作。能给我们透露一下这个合作的最初原因和具体合作的项目吗？

宗庆后：我们跟达能的合作是1996年开始的。当时我们大概是一年十个亿销售额，两个多亿的利润。这个规模在杭州日子应该是很好过，但是我们也看到改革开放越来越深入，国外的一些巨头企业都在进入中国市场。我想如果没有规模的话今后是很难跟人家竞争的，就像刚开始的我们几大饮料厂跟美国的可口可乐、百事可乐竞争，它肯定会失败的。它没有实力，无法跟人家竞争。我现在这个体会很深，你比方我现在做一百个亿，我花一个亿的广告费，如果投下去有问题不成功的话，对我来讲不会伤什么皮毛，但是，我作为一年只有一个亿销售额的话，那可能就变成大问题变成倒闭掉了。所以我们当时想是要壮大自己的规模。如果是靠自己的资金去发展，我觉得可能会比较慢一点，肯定会跟不上市场经济的，适应不了市场竞争的需要。当时我们就希望能够引进国外的资金和技术来发展壮大自己的品牌，所以当时跟达能合资在社会上也是有非议的。我感觉到每走一步都有非议。他认为你这么好的效益，为什么你要分钱给人家？因为我当时也看到中国的企业跟人家合资都是在活不下去以后，要求人家帮他活命才去跟人家



合资。所以，我感觉到在谈判的地位上以及到后面实施的效果上可能都有问题。当时我们应该说不是求人家来救命，我们是在求大家来共同发展，为自己的发展速度加一个助推器。当时在谈判的时候，我们的地位就比较高，我可以跟你合作，也可以不跟你合作，我也不是一定要跟你合作。谁能够帮助我加快发展，那我就跟谁合作。所以这个谈判的地位上就不一样了。



没有副总的老总



叶蓉：您好像一直觉得对外资到中国来投资，不能一味地认为外面来的就是先进的，就是好的，是这样吗？

宗庆后：应该说中国人管中国人肯定要比西方人管中国人更好。首先我认为文化上就有差异；第二，西方的管理并不一定都比中国先进。因为我到国外跑得也比较多，无论是装备、设施、管理，比中国先进的也不多，很多还不如中国人。我感觉这个行业可能日本、韩国跟我们差不多，欧美的还不如我们。我认为也不一定人家的东西都先进，中国很多地方都超越人家的。很多人崇洋媚外，你想想中国有五千多年的历史，又是四大文明古国之一，所以我感觉应该是发挥自己的聪明才智很快地超越他们。

叶蓉：您的管理经验，您的企业运作方式，或者说这样管理的一套经验是如何得来的？我们刚才谈到了您其实没有经过系统的专业的培训，这个好像您是从实践当中慢慢摸索出来的，您能跟我们透露一下您的宗氏管理秘方吗？

宗庆后：实际上也没什么秘方。因为我是从建厂开始一直都是每个环节都经历过的，都是自己亲力亲为干的。亲力亲为当中就会发现很多问题，发现很多问题就会想到很多办法去解决，慢慢地就形成这一套管理制度。

叶蓉：我们注意到您好像没有一个副总，是吗？

宗庆后：因为我看到了国有企业的弊端，有的国企就是厂长书记一个班，你可能还有五六个副厂长，五六个副书记，集体负责结果是没人负责。这是一个问题。第二，可能会造成这个厂的工人也会有几派，各有各的线，各有各的后台，各有各的势力，所以你干起活来就很困难。

叶蓉：现在权力都抓在您一个人的手里，您个人岂不是非常累吗？

宗庆后：实际上也并不是抓在我一个人的手里。比方说我下面有十几个部长，我的财务部长就相当于人家管财务的副总经理；我的这个企管办主任实际上相当于人家管生产的副总经理；我的销售部长实际上就相当于人家管销售的副总经理；但是他没有副总经理的位置，他和你对话的时候就是明显的上下级关系。这个我觉得操作起来就比较方便，实际上我的副总经理比他们还多，但他没有这个名义。

叶蓉：那么是不是最后企业的决策都由您一个人拍板说了算？

宗庆后：应该最后是我说了算，事先大事情我认为也是大家讨论一下，不光跟他们讨论，而且要跟广大员工讨论，我们是比较开放的，比较开明的。



合资。所以，我感觉到在谈判的地位上以及到后面实施的效果上可能都有问题。当时我们应该说不是求人家来救命，我们是在求大家来共同发展，为自己的发展速度加一个助推器。当时在谈判的时候，我们的地位就比较高，我可以跟你合作，也可以不跟你合作，我也不是一定要跟你合作。谁能够帮助我加快发展，那我就跟谁合作。所以这个谈判的地位上就不一样了。



没有副总的老总



叶蓉：您好像一直觉得对外资到中国来投资，不能一味地认为外面来的就是先进的，就是好的，是这样吗？

宗庆后：应该说中国人管中国人肯定要比西方人管中国人更好。首先我认为文化上就有差异；第二，西方的管理并不一定都比中国先进。因为我到国外跑得也比较多，无论是装备、设施、管理，比中国先进的也不多，很多还不如中国人。我感觉这个行业可能日本、韩国跟我们差不多，欧美的还不如我们。我认为也不一定人家的东西都先进，中国很多地方都超越人家的。很多人崇洋媚外，你想想中国有五千多年的历史，又是四大文明古国之一，所以我感觉应该是发挥自己的聪明才智很快地超越他们。

叶蓉：您的管理经验，您的企业运作方式，或者说这样管理的一套经验是如何得来的？我们刚才谈到了您其实没有经过系统的专业的培训，这个好像您是从实践当中慢慢摸索出来的，您能跟我们透露一下您的宗氏管理秘方吗？

宗庆后：实际上也没什么秘方。因为我是从建厂开始一直都是每个环节都经历过的，都是自己亲力亲为干的。亲力亲为当中就会发现很多问题，发现很多问题就会想到很多办法去解决，慢慢地就形成这一套管理制度。

叶蓉：我们注意到您好像没有一个副总，是吗？

宗庆后：因为我看到了国有企业的弊端，有的国企就是厂长书记一个班，你可能还有五六个副厂长，五六个副书记，集体负责结果是没人负责。这是一个问题。第二，可能会造成这个厂的工人也会有几派，各有各的线，各有各的后台，各有各的势力，所以你干起活来就很困难。

叶蓉：现在权力都抓在您一个人的手里，您个人岂不是非常累吗？

宗庆后：实际上也并不是抓在我一个人的手里。比方说我下面有十几个部长，我的财务部长就相当于人家管财务的副总经理；我的这个企管办主任实际上相当于人家管生产的副总经理；我的销售部长实际上就相当于人家管销售的副总经理；但是他没有副总经理的位置，他和你对话的时候就是明显的上下级关系。这个我觉得操作起来就比较方便，实际上我的副总经理比他们还多，但他没有这个名义。

叶蓉：那么是不是最后企业的决策都由您一个人拍板说了算？

宗庆后：应该最后是我说了算，事先大事情我认为也是大家讨论一下，不光跟他们讨论，而且要跟广大员工讨论，我们是比较开放的，比较开明的。



非常之路 之二

甄荣辉

【岁月】

——前程无忧网总裁

1962年，甄荣辉出生于香港一个普通的平民家庭。父亲远在菲律宾的一家餐馆打工，母亲在百货公司上班。甄荣辉与母亲两人相依为命。到今天甄荣辉也承认，他从来不是一个品学兼优的孩子，经常旷课逃学，学业也很少一帆风顺。但在每一个重要的人生关节点，甄荣辉如有神助，总能通过关键时刻的关键努力改变自己的命运。大学毕业后，甄荣辉有幸进入香港惠普。拿了两年的全港销售冠军后，甄荣辉赴法国留学攻读MBA。尽管法语对甄荣辉有如天书，他依然通过努力顺利通过考试。

MBA毕业后，甄荣辉进入与麦肯锡、波士顿齐名的世界三大咨询公司之一贝恩咨询公司，成了人人羡慕的金领贵族和奔波于纽约、伦敦之间的空中飞人。

2000年，甄荣辉放弃一百多万美元的年薪下海创业，这在常人眼里简直不可理喻。创业之初，甄荣辉并没有方向，甚至一度准备去做蔬菜的分销。在互联网的冬天里，甄荣辉最后选择了网络，并让51job创办仅九个月就实现盈利。