

黄泰岩
杨杜
李向阳

与企业家谈经论道

YU QIYEJIA TANJING LUNDAO

(第二辑)



经济科学出版社

教育部“跨世纪优秀人才培养计划”资助项目

与企业家

谈 经 论 道

(第二辑)

黄泰岩 杨杜 李向阳 ◎编著

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 于海汛

责任校对：董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：李长建

与企业家谈经论道

(第二辑)

黄泰岩 杨杜 李向阳 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天宇星印刷厂印刷

新路装订厂装订

880×1230 32 开 7.125 印张 120000 字

2004 年 4 月第一版 2004 年 4 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-4064-9/F·3355 定价：15.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



黄泰岩简历

黄泰岩 1957年生于山东省招远市。现为中国人民大学中国经济改革与发展研究院教授、博士生导师；《经济理论与经济管理》杂志主编；中国人民大学学术委员会委员。曾任中国人民大学经济学院副院长、经济研究所所长、中国经济改革与发展研究院院长。兼任北京市企业文化建设协会副会长及中山大学、山东大学等多所大学兼职教授等。

1975年投笔从戎，成了坦克兵。1979年有幸进入大学校园，直到1988年6月在中国人民大学经济系攻读学士、硕士、博士学位毕业后留校任教。1992年6月被特批为教授，1993年被国务院学位委员会特批为博士生导师，同年享受政府特殊津贴。1993年1月~1994年11月在美国南加州大学经济系做访问学者，1995年5月~1995年12月在美国洛杉矶做美国市场经济研究。

主要研究方向为中国经济改革与发展、市场理论及国际比较、企业理论及国际比较。先后出版《美国市场和政府的组合与运作》、《中国经济改革发展报告》、《探求市场之路》、《与企业家谈经论道（第一辑）》等专著（含主编、合著）近20部，发表论文350多篇。先后获得省部级以上科研奖励10多项。

被国务院学位委员会授予“做出突出贡献的中国博士学位获得者”，列入北京市第一批跨世纪人才培养人选、教育部第一批跨世纪人才培养人选、国家人事部“百千万人才工程”第二层人选、北京市新世纪理论人才。

先后承担省部级以上科研项目10多项，参与国际合作项目多项，承担希望集团、台湾国泰人寿股份有限公司等10多家企业委托项目，为企业制订发展战略、产业定位、公司改制、企业文化建设等提供智力服务。



杨 杜简历

杨杜 中国人民大学商学院教授，博士生导师。1955 年生于河北省辛集市，17 岁高中毕业后进工厂工作 6 年，先做钳工、钣金工，后从事企业供销、宣传工作，1978 年考入中国人民大学工业经济系，相继获得经济学学士、硕士学位，并留校任教。1986 年底自费赴日留学，1988 年考入神户大学经营学研究科攻读博士，1991 年获日本神户大学经营学博士资格，1994 年结束 8 年留学生活举家回国，再次任教于中国人民大学，先后担任企业管理、管理理论、组织与人力资源管理教研室主任。

主要研究方向为知识管理理论、企业成长理论、企业文化与企业伦理，经营战略以及组织理论曾是以前的研究领域。先后发表的研究成果有《企业成长论》、《现代管理理论》、《矛盾管理学》、《学出来的企业家》等专著，共著书 18 部，其中日文 2 部，译著 1 部。论文 40 多篇，其中日文论文 5 篇。在《超一流企业卖什么？》等文章中独创性地提出规则类知识、方法类知识和内容类知识等新定义，并首先提出“知本”、“知识价值四化”以及“知识雇佣资本”的重要概念。在国内最早出版的《企业成长论》等著作，系统地研究了企业成长机制和成长过程中会遇到的战略、管理和管理者自身的十八大陷阱，并为预警和避免掉入这些陷阱提出了相应对策，为企业定位提供了可操作的原则。

在治学上注重理论方法的科学性与实践性，提倡逻辑实证方法，又重视悟性创新思维，提倡悟性主义。喜欢与企业家对话和交朋友。主持和参与了多项著名的企业文化、企业战略、人力资源管理的咨询项目，密切关注的行业有电信、医药、电力、流通以及房地产业。

爱心对待家人，宽容对待他人，认真对待学问，快乐对待人生，是杨杜教授的座右铭。



李向阳简介

李向阳 北京人，祖籍山东省平度市。中文系毕业，师从北京大学费振刚、倪其新、陈敦、赵祖模等著名教授。原《经济日报》主任记者，现任香港《大中华企业家》杂志首席记者、编辑部主任。

1994年以前主要从事文学创作，小说、散文代表作有：《人狼之战》、《黄羊的恶梦》、《黄花鱼的悲剧》、《老骥》、《祭祀流逝的花瓣儿》、《蓝眼睛的泪也是咸的》、《书魂》等。作品曾获得四届全国“冰心奖”，多次获得《人民日报》、《北京晚报》、《家庭》、《北京纪事》等报刊优秀作品奖。发表文学作品近百万字，出版著作多部。

1998年在《中国改革报》创办“经济学人”专栏，颇受经济理论界和广大读者的欢迎与好评，曾被推荐为中华新闻记协会著名新闻栏目。截止到目前，已采写150余位中国当代著名经济学家，创造了中国新闻界个人采写经济学家最多的记录。出版《走近中国经济学家》（5集）和《百位经济学家论国富》等经济学著作，得到社会与经济学界的广泛好评，反响强烈，在全国十几家媒体都刊发了书评与介绍。

2001年开始做企业报道，采访了柳传志、杨元庆、李福成、童家威、查峰等一批著名企业家，主持杂志企业巨头、企业交锋、企业人物深度分析栏目，文章曾被多家报刊转载。

前 言

企业是国民经济的细胞，只有每个企业充满活力、不断成长并具有核心竞争力，才有国民经济的健康、快速、稳定发展；只有更多的中国企业进入世界 500 强，并在全球化的经济舞台上成为产业的引领者，才有中国经济的强盛和中华民族的伟大复兴。因此，揭示企业成功的奥秘，分析企业失败的诱因；畅谈经营企业之术，纵论成长企业之道，不仅对于国家的繁荣富强是至关重要的，而且对于企业的基业常青也是不可或缺的。这是因为，它会为成功企业提供取之不竭的肥沃土壤，为那些在黑暗中苦苦摸索的企业带来用之不尽的灿烂阳光。正是基于这样一种理念，我们编写了这套《与企业家谈经论道》系列丛书，该套丛书的第一辑已于 2002 年 11 月出版，并得到了读者的认同，从而在 2003 年又第二次印刷。本书是该套丛书的第二辑，而且我们计划每年推出一本，为实现以上理念做出我们最大的努力。

探索企业经营之道、成长之道、常青之道，并把各个企业灵活运用的、丰富多彩的各种“道行”，总结、提炼、上升为一般的“经典”，单靠专家学者在书斋中的苦苦研究是不可能的，只有企业家在一线的埋头经营也是不



可能的。惟一可行的道路就是把二者结合起来，让专家学者的理论之树得到企业家的实践营养，让企业家的实践之麻得到专家学者的理论梳理。从这个意义上说，本书为专家学者和企业家搭建了一个相互交流、相互学习、共同合作的舞台。因此，理论与实践的结合就成为本书的一个突出特色：它既不是专家学者“无的放矢”的自我“对话”，也不是企业家“漫漫而谈”的自我“欣赏”，而是理论与实践的“对话”，理论与实践的“对接”。我们期望：通过理论与实践的“对话”和“对接”，提炼出中国企业理论之“经”，探索出中国企业经营之“道”。

进入该套丛书前两辑的企业家已有 35 位，其中既有赫赫有名、战功卓著的大企业家，也有名不见经传但却经营有方的企业家；既有国有企业的企业家，也有民营企业的企业家；既有国内企业的企业家，也有外资企业的企业家；既有高新技术产业的企业家，也有传统产业的企业家。这种涵盖面极大的选择，目的就是要使“对话”的企业家在一定程度上具有广泛的代表性，从而充分展现不同行业、不同层面的企业家经营企业与企业经营的各具特色的“道行”。在这里，我要特别提出的是：非常感谢这些企业家们。他们在国内外市场激烈竞争的重压下，能够静心地坐下来与我们一起谈话、一起思考，这是相当难能可贵的，充分体现了他们所具有的企业家特质，这也是他们经营企业之所以成功的一个重要原因。

在该套丛书中与企业家“对话”的，既有企业管理教授，也有经济学教授；既有在学校中主要从事教学科研

的学者，也有在企业家群体中采蜜的记者。他们从管理学、经济学、社会学等不同的角度，运用已有的理论，对企业家面临的问题提出自己的建议，并用企业家的实践检验已有的理论，发展已有的理论。虽然他们的努力可能没有把企业家的风采全部展现出来、精华全部提炼出来，但只要由此能够引发人们对此问题的思考，他们也就感到极大的宽慰了。不过，他们非常欢迎同行的批评指教，以便把“对话”做得更好。

该套丛书收入的访谈录先后发表在中国人民大学《经济理论与经济管理》杂志上，得到了社会较好的反响和承认，这也是我们决定把它结集出版的一个重要原因。

该套丛书的出版，得到了经济科学出版社吕萍主任，以及中国人民大学《经济理论与经济管理》杂志杨万东、王碧峰、邢伯春热情的无私帮助。在此表示衷心的感谢。

黄泰岩

2004年3月31日

于中国人民大学

目◎录

多元化：鲜花还是陷阱

——王石先生访谈录

—1—

以与众不同之形 求与众同乐之本

——刘长乐先生访谈录

—19—

人要哲学地活着

——俞敏洪先生访谈录

—37—

**不会整合就别并购**

——陈济生女士访谈录

—55—

为企业准备好冬衣

——丁健先生访谈录

—73—

不求最大 但求最强

——王云龙先生访谈录

—91—

家族企业路在何方？

——茅理翔先生访谈录

—109—

管理落后必定挨打

——邓智仁先生访谈录

—127—

企业文化：道可道，非常道

——胡福存先生访谈录

—145—

有用的资源一定是能够被聚焦的资源

——尹应武先生访谈录

—163—

天下大事必做于细

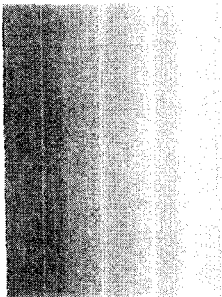
——魏建华女士访谈录

—181—

没有巨大而成功的商业作品不是好商人

——原肇先生访谈录

—199—

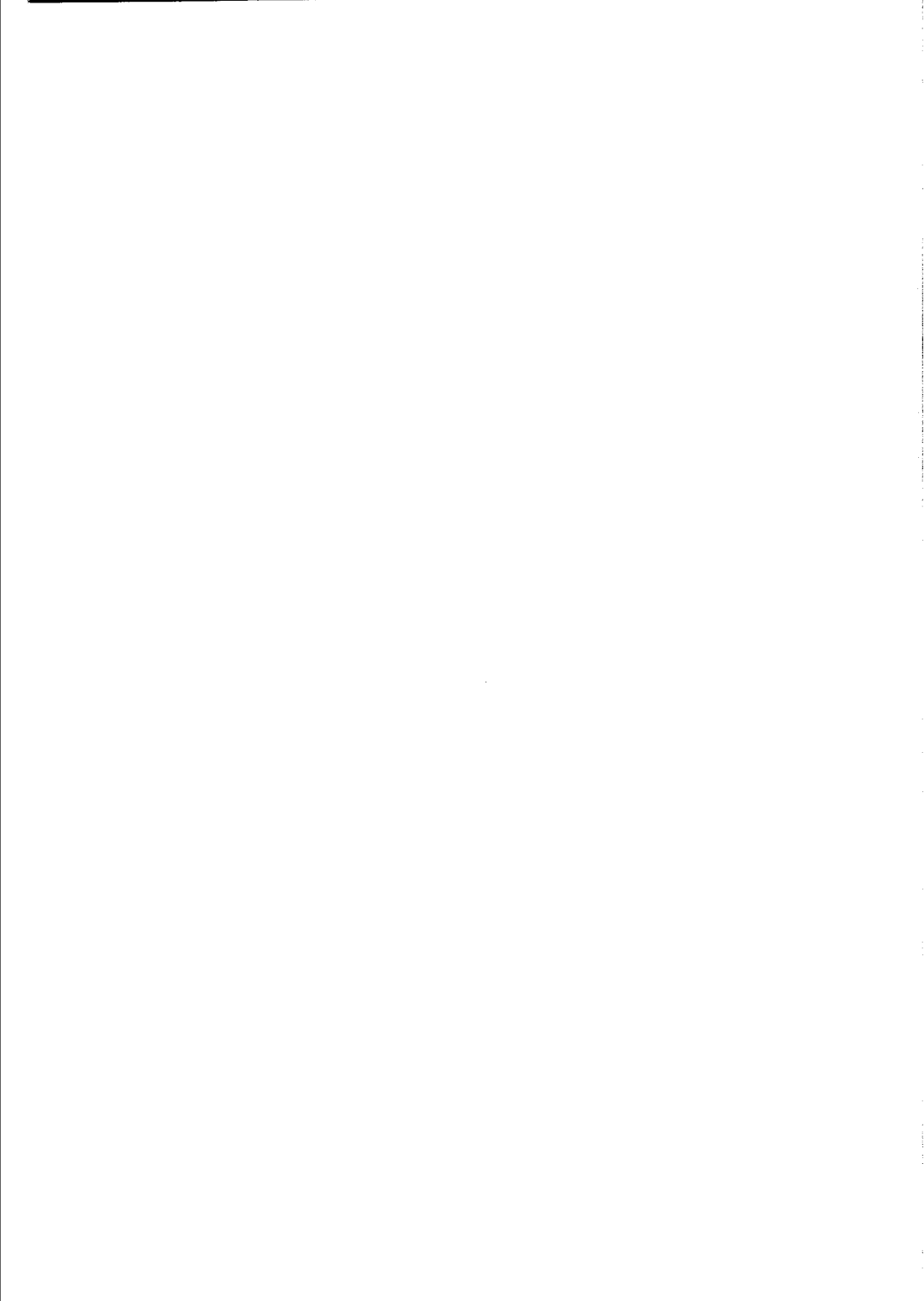


多元化：鲜花还是陷阱

——王石先生访谈录

企业嘉宾：深圳万科企业股份有限公司董事长王石
(以下简称王)

栏目主持：中国人民大学中国经济改革与发展研究
院教授黄泰岩(以下简称黄)



黄：王总，您好，今天我们借中央电视台《商界名家》栏目给我们提供的交流机会，就企业的多元化问题做进一步的探讨。万科是从多元化发展转向专业化的，而且取得了成功。这其中一定有许多管理理念的变革和转换中的酸甜苦辣，我想万科的案例对其他企业，特别是对那些处于无论是专业化还是多元化困境中摸索的企业来说是一个很好的借鉴，甚至对于企业管理理论的研究都是非常有价值的。

王：对于企业的多元化和专业化发展，万科都有自己切身的体会，因为我们是一路这么走过来的。1993年以前，我们实行的是多元化发展战略，而且还是当时深圳市多元化经营的成功典型。1993年我们确立了走专业化发展的道路，到2001年完成了向专业化的转变。2002年喜获丰收，经营规模在行业内上市公司中领先，每股业绩达到0.60元。可以说，从目前来看，这个战略转变是成功的。

多元化的合理空间在哪里

黄：非常有趣，10年间，贵公司从一个多元化发展的典型转变为专业化发展的样板，这实际上印证了我国经济发展阶段的根本性转变。在20世纪90年代中期以前，我国许多企业采取的都是多元化的发展战略，这是与我国



当时的短缺经济密切相连的。在短缺经济条件下，对于拥有资本等资源的企业来说，遍地都是黄金，无论进入哪个行业或生产什么产品，只要能够生产出产品，就是成功。同时，由于当时盛行地方保护主义，市场被分割得相对狭小，因此，以粗放经营为特征的多元化发展就成为企业实现低成本快速扩张的最佳选择。就是说，市场的短缺和人为分割，是当时企业只能多元化发展而又能够取得成功的两个基本条件。进入20世纪90年代中期以后，我国经济运行从短缺转向相对过剩，企业的多元化发展就越来越受到巨大的挑战。

王：是的，短缺经济造就了大批的多元化企业。但是，无论是在短缺经济，还是在相对过剩经济，企业的多元化发展只在一种情况下有其存在和发展的合理性，这就是企业主业的转换。当一个企业原有的主业在它所在的行业中不再具有竞争优势时，为了寻求新的主业，该企业往往会在一定期间内多元化发展，目的是在发展中确立新的主业。这是在主业摸索过程中的多元化。

黄：这是否意味着在竞争非常激烈的行业中，当企业面临困难时，这是企业通过多元化发展顺利实现转行的必由之路呢？

王：我不赞成是必由之路。比如说像家电行业，现在许多企业都纷纷转行，尤其是彩电业。但是我们看到创

维的黄宏生，在大家都转行的时候，他就不转行，他还在做电视，就在这种困难时期，他做得还不错。所以我觉得，创维黄宏生的例子说明，转行未必都是对的，因为不管怎么说，彩电行业是非常困难的，但是我还是做彩电，困难我都遇到了，我知道困难在什么地方，这对于解决困难是有利的。反过来，你进入一个新行业，你认为很好，有增长点了，但由于你没看到它的困难，反而可能出问题。在转行过程中就有许多不成功的例子。

黄：您所说的转行是放弃原有的主业，但是如果企业不是放弃原有的主业，而是在把原有主业的市场做到顶点，市场空间已经很难做大的时候，为了突破市场瓶颈对企业扩张的制约，寻求新的经济增长点进行多元化发展应该是一个合理的选择。但这里要解决一个问题，就是你这个企业的核心竞争力，以及既有的资源能够支撑你去完成向外部的探索，这是最重要的。因此，这里的多元化发展的既定前提是，我把原有的那块做到第一，在这上面没有人能够跟我竞争，能够在第一把交椅永远不会被丢掉的时候，通过我既有闲置的技术、资本和管理等资源，再去做一件事情。比如GE的多元化发展战略。

王：所以，从严格的意义上讲，转行实际上不是多元化发展，因为当某一行业显得竞争非常激烈的时候，它转行是一种迫不得已。转行过程中的多元化摸索也是短期的，也是不得已而为之。您刚才所说的在第一主业做得很