

网易财经
money.163.com

他们是中国企业的领军人物，并不拥有一个比我们更聪明的大脑，成长经历和我们也并没有什么不同。那么，他们凭什么变得和我们不一样？

陈晓、柳传志、王中军、李书福、周鸿祎等齐集本书，畅谈经营之道，分享成功经验。

网易财经中心 主编

向总裁 学做生意

成功就是要与众不同
我的成功不可复制，我的经验可以分享。



山西出版集团
山西经济出版社

向总裁 学做生意

成功就是要与众不同

网易财经中心 主编



山西出版集团
山西经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

向总裁学做生意:成功就是要与众不同 / 网易财经
中心主编. —太原:山西经济出版社, 2010.9

ISBN 978-7-80767-351-4

I. ①向… II. ①网… III. ①企业管理 - 经验 - 中国
②企业家 - 生平事迹 - 中国 - 现代
IV. ①F279.23 ②K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 186410 号

向总裁学做生意:成功就是要与众不同

作 者: 网易财经中心

出版监督: 赵建廷 张宝东

责任编辑: 吉奇震

特约监制: 俞根勇 张庆丽

特约策划: 王 雪

特约编辑: 叶 青

特约编辑: 徐冬梅

装帧设计: 门乃婷装帧设计

出 版 者: 山西出版集团·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

经 销 者: 新华书店

承 印 者: 北京慧美印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7

字 数: 150 千字

版 次: 2011 年 3 月第 1 版

印 次: 2011 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80767-351-4

定 价: 28.00 元

目录

CONTENTS



披着天使外衣的生意人 周鸿祎：／

025

我的生意叫免费

- 将免费进行到底
- 永远给用户选择权
- 其实我一直都在创业
- 拿自己的钱投资合适的人

风口浪尖上的生意人 陈晓：／

001

认真做完今天的事

- 给国美管理层打多少分
- 国美的生意机会在哪里
- 老外为什么在中国搞不下去
- 差异化才是商品销售的根本
- 先把中国的生意做好，再说国际化
- 做有远景的平台让事业发展更大

陈晓的内心世界：我的6个私人问题

目录

CONTENTS



充满故事的生意人 阚治东： 做自己喜欢做的事

057

· 《荣辱二十年》说出了108的真相

· 要把握住竞争的度

· 叫我：证券业的老人：就可以

· 做过最得意、最漂亮的一件事

· 我的投资只关心想上市的企业

· 创业板看的是高成长性，而不是眼前利润

· 不能关起门来自己做

阚治东的内心世界：我的108个私人问题

不断创造奇迹的生意人 段永平： 只做有价值的买卖

039

· 投资QDII不是跟风巴菲特

· 我比较关心巴菲特犯了哪些错

· 价值投资适合任何地方

· 不相信巴菲特，找我也没有用

· 做对的事情和把事情做对

段永平的内心世界：我的108个私人问题



扛起“中国第一女CEO”名号的生意人董明珠：

我强硬到走过的路草都不长

· 我就要一个公平的竞争环境

· 先说责任后说成功

· 人性管理是一种概念上的东西

· 董明珠的内心世界：我的100个私人问题

诗情画意的生意人黄怒波：

看到十年后的利润

／
091

· 走夜路，吹口哨——自己给自己壮胆

· 找到可以挤牛奶的奶牛

· 看到十年后的利润

· 谁能躲过下一轮灾难，那是聪明的

· 诗人，是坚持出来的

目录

CONTENTS



比明星更明星的生意人王中军：

不会因为股价在乎每一部电影的票房

137

- 人红是非多，企业红了是非更多
- 不会因为股价在乎每一部电影的票房
- 话说影视企业进入资本市场
- 关于电影的那点话题
- 最大的盗版在网络上
- 中国电影是拍给中国人看的

把商业思维带入慈善的生意人李连杰：

把世界变成一个“家”

127

- 壹基金应该属于整个社会
- 在企业家中，我从来没觉得孤独
- 开始筹划第四次创业
- 一个组织不可能覆盖一切



被偶像化的生意人 柳传志：

我们一直在摸索

- 领跑很重要，方向更重要
- 到新的领域去摸索

165

玩大手笔的生意人 李书福：

因为天真，所以勇敢

- 用行动去证明你所相信的
- 把目标当成使命一样去完成

153

目录

CONTENTS



国字头的生意人孟晓苏：

197

与十几亿人的投资有关

- 我们有着13亿人口
- 为什么全世界都有“持有税”
- 提出“廉租房”的概念
- 央企退出房地产业
- 最喜欢的还是学生身份

孟晓苏的内心世界：我的三个私人问题

和钱打交道的生意人法兰克·纽曼：

181

和团队一起成功

- 最值得骄傲的是我们的团队
- 全球化下，如何找钱
- 学习是最重要的

01



风口浪尖上的生意人
陈晓：
认真做完今天的事

现任国美电器董事局主席。1996年，创建上海永乐家电；2003年12月，兼并广州东泽，首开国内家电连锁业并购先河；2004年底永乐成功引入美国摩根士丹利战略投资；2005年10月14日，陈晓率永乐在香港成功上市。

正当他准备大展鸿图之际，国内家电零售业排行第一的国美电器，突然于2006年7月在香港宣布并购永乐家电，这场迄今为止最大的家电连锁业并购案耗资52.68亿，轰动全国，而在合并正式落下帷幕的第12天，陈晓担任国美电器总裁。时至2010年6月28日，国美董事会同意陈晓辞去总裁一职，继而任国美电器董事局主席。



国美，这个在国人眼中再熟悉不过的家电企业，它的掌舵人是怎样的一副风采，且不说黄光裕事件对国美造成的巨大影响，且看一下黄光裕事件发生之后，国美的应对之策以及坚挺的态度，就足以让业内同行佩服不已，而带领国美走出困境，重现昔日雄风的正是陈晓。一个企业需要的是能够力挽狂澜的领袖，而非将企业引入火海的领袖，陈晓在国美深受黄光裕事件影响的重压之下，临危受命，重振国美，这样的魄力和能力，非一般人所能及。

给国美管理层打多少分

2009年是必将要写入国美历史的一年。在这一年，国美完成了由快速扩张到提高单店盈利能力的转变。同时，分步

取消“进场费”完成了中国家电史上最重要的一次创新。从上海到北京、从永乐电器的创始人到国美电器的掌门人，陈晓带领他的团队一起完成了蜕变。

应该说，2009年国美取得了一个突飞猛进的发展。一年前，国美还处在一个危难时期，陈晓“临危授命”出任了国美的董事局主席，当时的国美真的像一个需要妈妈来安慰和鼓励的孩子，陈晓接下了这个“妈妈”的重担，带领国美重生。

陈晓是这样回顾当时境况的：

确实，当时的情况对国美来讲震动很大，需要有一个代表这个企业能够站出来承担这个责任，同时也需要有一个团队来支撑国美的整个运行，给员工信心。在这个过程里面，实际上国美的管理架构在这一点还是很支持的。在发生事件以后，整个国美的体系并没有乱，在运作上也没有乱。

当然，可能在观念、在思想上有一些震动。我迅速地调整了管理机构，当然，不光是我，是以我为代表的整个管理团队迅速地站了出来，在决策岗位上做了一个补位。

现在回过头来看这个事件的发生和发展，我感觉首先是国美这样一个体系，本身有这种自身内在的机制，产生了这样的团队。我也责无旁贷地承担了这个责任，带领这支团队，走过了一段比较艰难的历程。同时，经过这个过程我也坚信，国美这样一个体系建设的完整性和健康性，它可以面对任何外部的挑战，自我形成一个机制，来应对这个挑战。我想这





个是很多企业都很难做到的，但是我们国美做到了。

同时我们也反思，如何让企业的利益和团队、员工、股东、社会形成一种和谐的利益关系。我们在那个时候就提出了要形成一个所谓的“三个共同体”：利益共同体、命运共同体、事业共同体。因为我们团队大部分成员和这个企业已经有深厚的感情，有十年服务期的，有五年服务期的，很多人和企业都有非常深厚的感情。

包括我们的外部资源，像我们的供应商体系、银行、各个服务商，他们和国美也有深厚的感情，我们是在这十年中共同成长起来的，形成了这样一个商业伙伴的关系。所以我们把这样一个定位确定清楚以后，把这“三个共同体”的体系建立以后，国美就很自然地能够度过这个危机了。加上它本身的这种机制，可以产生这种“补位”机制，或者说这种管理架构的持续稳定。这一点我们感觉到，在国美首先是企业本身的一种机制的存在，这是一种幸运，同时这样一个团队能够在这个过程里面完全统一思想，面对一些复杂的情况做出迅速的判断，带领员工走出这样一个阶段，我想在这里，首先还是要感谢我们整个团队，为国美在 2009 年中度过这一段所做出的贡献。

2009 年 1 月 16 日就任国美董事局主席，到 2010 年，已经整整一年了。这一年对于国美是非常重要的。在这一年当中，风波或焦心的事情肯定不少，最让陈晓担心，或者说给他印

象最深刻的一件事是什么呢？

陈晓：对国美来讲，过去的 2009 年确实是它发展史上比较重要的一年。首先是金融风暴对整个中国经济的影响，包括对我们家电零售行业的影响是很深刻的。对国美来讲，这一年可能还有另外一些含义：包括国美在 2008 年年底黄光裕先生的事件对公司的一些影响也是相当巨大的。对国美来讲，2009 年确实是值得我们怀念的一年。

首先，我们从行业的发展轨迹去分析，实际上长期的一个高速发展，背后就隐藏了一个需要调整的过程。家电行业已经保持了十年的高速增长。我所说的几大巨头的形成，包括“跑马圈地”使得这个行业通过充分的整合，形成了以国美为代表的，包括苏宁这样一些巨头。

对我们来讲，我们身处在这个行业之中，也知道这十多年来，整个行业的高速发展留下的隐患是什么。从金融风暴中，我们更清楚地看到了市场需求的成长是有限的，而我们这些企业的主要网络、布局，多集中在一、二线城市。从网络结构的长远来看，未来我们要在三、四级市场形成一个合理的网络分布和覆盖。

从国美的发展来看，面对未来，国美已经很坚决地选择了这样一个商业模式，即通过商品采购、销售这样一个商品差价的收益来支撑国美未来的发展。基于这个理念的支持，我们对供应商的这些所谓的收费，就做了大的调整。很多商



品以外的费用我们尽可能地取消掉，把它全部归纳到商品的进价和销售价这两个环节之中。

这样做一方面我们和供应商的交流就简单了，交流的过程之中矛盾也少了，效率提高了。这个转变虽然是国美的一个变化，但我相信这个变化一定会影响到整个行业，甚至影响整个商品零售行业。

对国美来讲，2009年是一个开端，这个开端就是我们做了一个很好的尝试和探索，也得到了各方面的支持和理解。我相信，这部分变化在2010年还会更大地展现。

实际上，2009年这一年过去的时候，无形之中已经打过分了，这个团队应该可以打满分。因为很多企业都在问我这样一件事：我们的企业假如发生这样的问题，最后能不能健康地生存下来？或者说能不能进一步发展？但是国美2009年交的这份答案，实际上已经给了一个很好的佐证：我们不但度过了这一段时期，实际上我们还调整了一些战略上存在的失误，使得国美步入了一个更加健康的“快车道。”

国美的生意机会在哪里

国美去年最大的举动之一，是提出要关闭一些效率低下的门店，提高单店的盈利能力，这样的—个战略是基于什么

考虑？

陈晓：这些效率低下的门店，实际上在整个网络扩张的初期，在形成行业整合的过程里面，它是合理的，是必须的。但是过了这个阶段以后，它就必然面临一个调整和优化。很多企业不敢做这件事情，那说明它本身就底气不够。而对国美来讲，它完全有底气率先对这些不合理的网络布局进行调整。而且这个调整的结果在 2009 年也得到了证明。

2009 年我们整个国美体系关闭了 300 多家门店，这个数字是很巨大的。实际上，我们整个销售规模并没有因为门店数量减少接近 20% 而受到重大影响。我们的销售在 2009 年，面临金融风暴冲击，整个销售规模还是有了很大改善的。

2008 年、2009 年，我们的销售规模基本持平，但同期我们的门店减少了将近 20%，这是一个很好的佐证：说明我们的经营质量有了大幅的提升，门店的状况有了很大的改善。同时，消费者也可以从我们的门店之中更好地感受到国美展现的服务。

有专家认为，中国家电市场的容量在 1 万亿以上，但是作为一级市场流通主渠道的家电连锁企业，却都纷纷减缓了；几大卖场都结束了疯狂开店。这是否意味着中国的家电市场已经饱和，进而趋向于提高单店盈利能力的形式？



陈晓:饱和对中国来讲还早。从市场消费总量的变化来讲,实际上还是持续保持增长的。尽管在 2009 年这样一个特殊的背景里,受金融风暴的影响,消费心理受到了影响,但是下半年还是迅速转变了。所以我们感觉,市场需求的成长还是很显然的。

但我们要客观地分别来看,比如说我们看一、二级市场,实际上像上海、北京这样的城市,很显然,所有人都感觉家电卖场的数量是过剩了,但这不等于说全国的家电市场店铺数量都过剩。所以我们把一、二线城市和三、四线市场分开来看的话,可以看到,在一、二线市场单店的数量和整个家用电器的销售面积总规模相比,已经超出了当地市场需求的成长。这一部分是需要改变的。

从另外一个角度来看,我们三、四级市场的总量很庞大,而家电全国连锁的这种网络布局还没有完全渗透到那些地区,所以它的成长空间是很显然的。

特别是最近受到“家电下乡”政策的影响,这部分地区的销售在快速增长,包括像商业部一些国家的指导部门,也希望我们全国连锁的这种网络渗透下层的速度要提高,来改善这些区域的商业环境,使得那里的消费者可以享受到同样的、一、二线城市的消费者所享有的待遇,这是我们网络结构优化过程中的一对矛盾。

一、二线市场要调整,要改善,要优化,而三、四级市场还要更广泛地渗透。就是这样的一个理念。