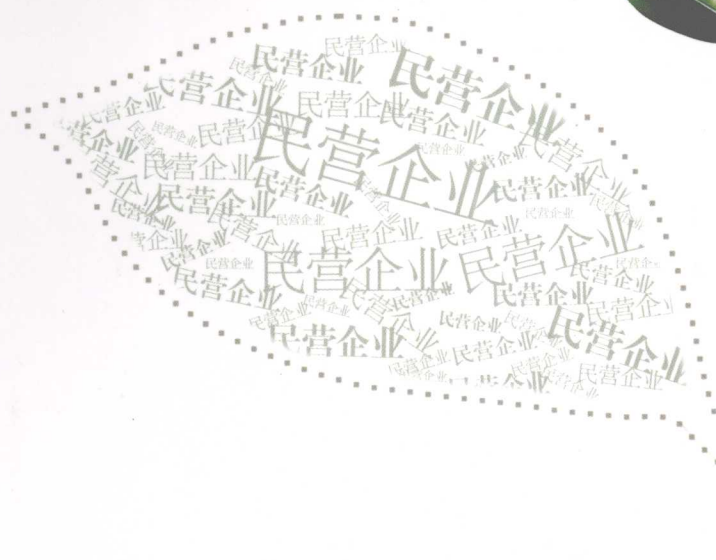


北京大学民营经济研究丛书



冰与火的洗礼

——中国民营企业家的心理历程

Ice and Water

the Inner World of Chinese Private Entrepreneurs

厉以宁 黄绍基 顾 问
单忠东 主 编



经济科学出版社
Economic Science Press

北京大学民营经济研究丛书

冰与火的洗礼

——中国民营企业家的内心历程

Water
the Inner World of Entrepreneurs

厉以宁 黄绍基 顾问
单忠东 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

冰与火的洗礼：中国民营企业家的心理历程 / 单忠东
主编. —北京：经济科学出版社，2009. 2
(北京大学民营经济研究丛书)
ISBN 978 - 7 - 5058 - 7900 - 3

I. 冰… II. 单… III. 私营企业 - 企业家 - 访谈录 - 中国 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 012630 号

责任编辑：金 梅 赵 蕾

责任校对：张长松

技术编辑：董永亨

冰与火的洗礼

——中国民营企业家的心理历程

厉以宁 黄绍基 顾问

单忠东 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787 × 1092 16 开 19.75 印张 270000 字

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7900 - 3 定价：36.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

北京大学民营经济研究丛书

编辑委员会

顾问：全哲洵

主编：厉以宁 单忠东

副主编：保育钧 陈永杰

执行主编：刘伟

特邀编委：（排名不分先后）

厉以宁	陈全生	沈建国	保育钧	陈永杰
钟朋荣	袁钢明	王保安	高庆林	林毅夫
姚景源	魏杰	朱善利	叶静宜	睢国余
单忠东	王咏梅	杨钢	林涛	綦建红
李亚				

编辑部成员：李丰军 颜苑媛 王加胜 王林 任缙
张雯丽 张笑 程湛恒 廖敏

本书编辑委员会名单

顾 问 厉以宁 黄绍基

主 编 单忠东

副 主 编 李 亚 王咏梅

执 行 主 编 刘 伟

课题组成员 李 亚 刘 伟 王加胜
任 缙 张雯丽 张 笑

总 序

民营经济在中国的经济结构中是最活跃、最积极、最具竞争力的经济成分，并且正在发展成为涵盖国民经济三大产业、涉及各行各业的庞大经济体系。二十多年来的改革实践证明，民营经济发展有力地支持了国民经济的持续、快速、健康增长，促进了所有制结构和产业结构的调整和优化，成为启动民间投资和拓宽就业渠道的重要力量。

随着社会的发展、生产力的提高、高新技术的广泛应用，传统的经济理论已经不能很好地解释和指导民营经济的快速成长。与民营经济发展创新的进程相适应，学术界同样面临如何提升民营经济理论研究水平、构建民营经济理论体系的任务。因此，需要不断有新的理论诞生，对民营经济发展过程中的普遍规律和基本原理加以科学地研究，结合中国市场经济发展特有的现实和中国传统文化的背景，寻求民营经济增长的最佳途径。构建民营经济理论体系的目标是：在对原有经济理论传承与借鉴的基础上，进一步完善民营经济的发展理论，为民营企业的成长注入蓬勃的生机，引导和帮助民营企业进行体制创新、机制创新和管理创新，提高层次和水平，不断增强市场竞争能力，把理论创新转化成为巨大的生产力，为民营经济发展创造丰厚的效益。

理论创新是实践创新的先导。中国民营经济的新一轮发展需要正确的理论导航，有了强大的理论做指引，民营经济的实践才能够充满生机和活力。编纂“北京大学民营经济研究丛书”，正是构建民营经济发展理论体系的重大战略步骤之一。这套丛书体系完整、兼容并蓄，首次对中国的民营经济发展和民营企业成长进行了全面、系统、深入的研究，并提出系列原创性的观点。丛书总结了民营经济整个发展历程的成功实践经验，系统地将有关的思想理论进行了全面的归纳和提炼。丛书收录了在民营经济发展史上有重大学术意义的研究成果，反映民营经济领域的最新思想，敏锐捕捉和反映当代民营经济发展潮流，让读者了解学术思想前沿的最新进展与重要论题。

崛起中的民营企业，以其旺盛的成长活力和创新动力，已经成为国家政治和社会生活中引人注目的新焦点。关于民营企业的管理模式，也成为企业界和管理学界探讨的热点。必须承认，民营企业的存在和发展都与一定的历史阶段、社会发展状况、社会文化特征密切相关，只有根据其发展阶段的独特性，采用相应的管理模式，才能使其生命力不断延伸。但是，就目前的情况而言，民营企业采用的管理理论还主要是源自于西方，其主要理论框架都是基于西方企业的实践形成的。由于西方管理理论的社会环境、人文背景、社会发展阶段等都与中国目前的情况存在较大的差异，理论的应用价值大大降低。北京大学民营经济研究院进行的系列研究，为民营企业提供了一整套适合我国国情的特有的管理理论，向民营企业管理实践的科学化、西方管理理论的本土化的方向迈进了一大步。同时，丛书对民营经济发展中的制度与环境建设、产业整合、金融支

持、行业协会、信用机制等问题进行了深入阐述，对民营企业发展趋势、竞争力培育、家族制治理模式演变、社会责任等问题进行了系统分析，并选择一批成功民营企业作为典型案例，从企业自主创新战略、品牌战略等诸多层面进行了案例研究。案例研究展示了中国优秀民营企业的发展思路、成长轨迹，为民营企业的可持续发展提供了宝贵经验和借鉴作用。丛书的出版得到了各方面的关心和帮助，尤其是新奥集团为丛书的调研和写作工作提供了大力的协助，对他们的大力支持我表示衷心感谢。

在世界经济日益全球化的大趋势下，民营经济发展是一个动态的开放体系。立足于国际视野来发展中国民营经济，必须要树立适应经济全球化、适应现代市场经济要求的创新理念，根据时代变化不断获得新的内涵、新的形态和新的动力。北京大学民营经济研究院以“研究民营经济发展 and 促进民营企业腾飞”为己任，始终关注着中国民营经济的前沿动态，秉承“独立的视角、前沿的理念、创新的思维”的宗旨，努力为民营经济的发展注入新思想和新智慧。我们相信，理论创新与民营经济的实践创新不断地融合，民营经济的发展必将拥有更加辉煌的未来！

陈以亨

2007 年 2 月

序

在三十年改革开放的历史中，民营企业家是一个特殊而又重要的群体。在三十年的时间中，民营经济的发展几度风雨，顽强成长，民营企业家的形象和地位也几度浮沉，经历了复杂的发展和变化。从“资本家”到“暴发户”，从“黑心矿主”到“血汗工厂”老板，再到关于“原罪”的争论甚嚣尘上。如何理解和评价中国的民营企业家，如何鼓励支持民营经济的发展，一直是社会各界关心和争论的命题。

民营企业家作为一个整体，不但没有“原罪”，而且还是中国市场化改革的重要推动者；民营经济把中国拉出了计划经济的泥沼，使中国的改革开放更加绚丽。随着时代的进步，民营企业家的素质和经营能力也越来越强，并逐渐涌现出一批商业精英。他们有胆识、有魄力、有自信，笼罩在他们身上的，除了财富的光环，还有个人的魅力和风采。他们对社会氛围和公众精神的影响也日益增强，许多民营企业家的创业故事及其创造的商业奇迹，也为社会提供了不可多得的精神财富。

北京大学民营经济研究院自成立以来，通过各种调研、访谈、会议和论坛，接触到了一大批具有典型代表性、但又具备明显个人特色的民营企业家。他们年龄各异，出身不同，创业的经历和方式也千差万别，在企业的经营管理方面，都有各自不同的感悟和心得。但是，

他们又有着相同的品格：正直、勇敢、善于把握机遇并在不断学习中刷新自我。

为了展现中国民营企业家的风采，了解他们的所思、所感，分享他们的体会和心得，同时分担他们的忧虑和困惑，思考他们的得与失，北京大学民营经济研究院特编写了这本《冰与火的洗礼——中国民营企业家的心路历程》。本书的写作是基于北京大学民营经济研究院多次对民营企业所进行的调研和访谈，同民营企业家进行的亲身接触，以及多次会议和论坛。我本人也曾多次赴浙江、福建、广东、西安、山东和河北等地，与民营企业家访谈、考察民营企业。了解民营企业的发展和前进中遇到的各种困境，和民营企业家探讨进一步推动民营经济向纵深发展之妙计，也为民营经济研究挖掘新课题，获取了大量的新材料。这本书融汇了两年多来我们所积累的大量资料，并加入了我们的观点和评论，以期从更深的层次、更全面的方位，展现中国民营企业家的“心路历程”。

本书的编辑和出版受到了周大福珠宝金行有限公司的鼎立协助，新奥集团董事局主席王玉锁先生也给本书提出了宝贵的建议。此外，本书还得到了多位民营企业家的支持和配合，在此，我谨代表北京大学民营经济研究院，对他们表示诚挚的谢意。

单忠东

北京大学民营经济研究院常务副院长

2008年11月12日

目 录

冰与火的洗礼

第一章 创造阳光财富——民营企业“原罪”的争论	/ 1
第一节 技术创富——皇明太阳能集团董事长黄鸣	/ 2
第二节 融资有“原罪”？——大午集团监事长孙大午	/ 8
第三节 知识创富——研祥智能科技股份有限公司董事长陈志列	/ 19
第四节 财富即责任——卓达集团董事长杨卓舒	/ 25
我们的观点——企业社会责任与“原罪”	/ 31
第二章 无人喝彩——民营企业创业的艰苦与寂寞	/ 37
第一节 筚路蓝缕，以启山林——周大福内地发展之路	/ 38
第二节 风雨创业路——河北大午农牧集团有限公司	/ 48
第三节 企业界的玄奘——浙江宝石集团	/ 56
第四节 勇敢的攀登者——福建匹克集团	/ 65
我们的观点	
——扶持企业：政府应该“锦上添花”还是“雪中送炭”	/ 70
第三章 危险的游戏——民营企业的多元化扩张	/ 75
第一节 一波三折的多元化之路——华立集团	/ 76

- 第二节 多元化与归核化——新希望集团 / 82
- 第三节 多元化的困惑——均瑶集团 / 87
- 我们的观点——民营企业不一定要走多元化的道路 / 95
- 附录1 不走多元化的企业家们 / 98

第四章 成长的烦恼——民营企业人力资源的危机 / 101

- 第一节 放权过程中的痛与醒——皇明太阳能集团 / 102
- 第二节 贤亲共举的智慧——力帆集团董事长尹明善 / 109
- 第三节 教育、培养与激励之道——方太集团 / 113
- 第四节 打造命运共同体——蒙牛集团用人法则 / 120
- 附录2 民营企业家们的人才观 / 128

第五章 生命不能承受之轻——民营企业家族制的功过得失 / 133

- 第一节 “私企立宪制”与家族传承
——大午集团监事长孙大午 / 135
- 第二节 淡化家族制——东达蒙古王董事长赵永亮 / 144
- 第三节 家族取舍之间——方太集团董事长茅理翔 / 151
- 我们的观点——民营企业不一定要舍弃家族制 / 159

第六章 燃烧的梦想——民营企业上市之路 / 163

- 第一节 撬动资本杠杆——吉利集团的上市之路 / 164
- 第二节 中小企业板的淘金者
——苏宁电器连锁集团有限公司 / 168
- 第三节 暴露在阳光下
——研祥智能科技股份有限公司 / 175
- 我们的观点——民营企业不一定要走资本市场道路 / 181
- 附录3 我国民营企业上市现状 / 184

第七章 社会责任——构筑民营企业的可持续竞争力	/ 187
第一节 成功源于责任——华立集团	/ 188
第二节 构建“和谐社会”的社会责任观	
——民生银行	/ 194
第三节 专注于传播思想——方太集团	/ 199
第四节 “内外兼修”的社会责任观——皇明集团	/ 205
我们的观点——关于企业社会责任认识的十大误区	/ 210
附录 4 关于企业社会责任	/ 215
 第八章 橄榄枝与刺猬——民营企业的品牌博弈	 / 217
第一节 美丽人生，永恒铭记——周大福品牌案例分析	/ 218
第二节 品牌突围提升企业形象	
——九牧王（中国）有限公司	/ 229
第三节 缔造中国 IT 连锁第一强	
——浙江颐高数码科技集团	/ 235
第四节 创世界名牌，让世界因宝石而动	
——浙江宝石集团	/ 242
我们的观点——关于品牌建设的几点思考	/ 247
附录 5 回眸民企品牌建设历程	/ 251
 第九章 破冰的阵痛——民营企业自主创新	 / 259
第一节 “1 + 1 = 11” 的模式创新之路	
——华旗资讯总裁冯军	/ 260
第二节 创新是魂，质量为本	
——西子联合控股有限公司总裁陈夏鑫	/ 266
我们的观点——技术创新对企业家的挑战	/ 272
附录 6 回眸民企自主创新之路	/ 275

第十章 高处不胜寒——民营企业如何步入国际舞台 / 279

第一节 “不能因为外资很强大就把他们关在门外”

——重庆力帆集团 / 280

第二节 让“爱国者”成为国际巨人

——华旗咨询总裁冯军 / 285

第三节 在世界舞台上展现自我——匹克公司副总裁许志华 / 290

我们的观点——民营企业不一定都要走国际化道路 / 299

后记 / 302

第一章

创造阳光财富 ——民营企业“原罪”的争论

长久以来,随着民营企业经济大案的接连发生,社会上产生了对民营企业“原罪”的争论,主要是怀疑民营企业家们是否在创造财富的过程中使用了不正当手段,并有很多人开始追究他们第一桶金的来路。

客观而言,部分民营企业(主要是20世纪80年代初期成立的一些企业)在创造财富的过程中有可能利用过政策的漏洞打“擦边球”。例如,主要利用银行贷款发展但并没有及时还本付息,或是利用不正当手段为自己谋取利润,对于这些情况,我们要看当时的历史背景,要历史地看待这一问题。当时,由于相关法律不完善或无法可依,以及思想意识的变化,“倒爷”、“皮包公司”等已不再是违法的行为了。因此,对这种情况显然应当客观看待。当然,有一少部分民营企业通过贿赂或走私等手段迅速致富,对这种情况我们应当予以严厉惩罚。

那么,民营企业家们是如何看待这种所谓“原罪”的争论,又是如何看待财富的呢?

第一节 技术创富

——皇明太阳能集团董事长黄鸣

——“我敢断言，中国绝大多数的商人是爱国的，是遵纪守法的，是有利于人民和社会的。”

——“要饭的人也可以有很幸福的生活，很多百万富翁亿万富翁也有长期忧郁甚至自杀的，那是极不幸福的才忧郁自杀。财富的多少不能作为幸福不幸福的标尺。”

——“现在的个别商人表现出浮躁，急功近利，说到底还是缺少与市场经济相关的人文文化。”

——黄 鸣

一、黄鸣的第一桶金

1977年，抱着要为祖国找石油的理想，黄鸣选择了华东石油学院。大学毕业后，本应在石油领域有所发展，但是贝克曼的《太阳能—热能转化过程》让黄鸣改变了初衷，对太阳能的热衷和痴迷让他最终选择了研究和开发太阳能。黄鸣开始自己亲手做机器，并在不断实践过程中改进新机器。在随后的8年时间里，黄鸣先后做出10台太阳能热水器。这些热水器并没有进入市场，而是作为礼物送给亲朋好友，却留给黄鸣巨大的负债。

1994年，黄鸣经历了一个人生的大转弯。送给朋友作为结婚礼物的一台热水器在婚礼现场的试验中获得了一位厂长的青睐，此时已经负债高达95万元、身处绝境中的黄鸣在这位厂长的点拨下，于1995年4月辞职下海，成立了皇明太阳能有限公司，自此正式开始他的创业之旅。与此同时，国内几乎99.9%的人都不知道太阳能能为

何物,而皇明公司在市场、资金、人才、设备、管理、经验等方面,也几乎是空白。

在谈到企业发展过程中的资金问题时,黄鸣说,企业的第一桶金是他的科研奖励。1987~1992年黄鸣办三产,向单位贷款,由他个人还公家贷款,为他赢得了个人信誉。之后靠信誉获取银行贷款,渡过难关。此后又得到清华大学校办企业的支持,成为合作伙伴,从而开始太阳能事业的发展。黄鸣通过真情、诚信请到了国外尖端科技人员,并给企业培养了一批科技人才。在1998年企业面临经济危机以后,黄鸣强调,企业必须至少有一个月的现金储备。

黄鸣是白手起家从零创业的,养成了过苦日子、紧日子的习惯。由于工作关系,他经常要去北京出差,有认识他的德州人在德州到北京的火车上碰到他,很奇怪地问他为什么不带车?其实算一下你就知道为什么了。北京到德州来回的火车费用在一百元左右,卧铺也只有两三百元,而带车来回的费用(过路费、油费、人工费等)加起来近一千元,其成本远远高于火车票的价格。

皇明集团在成长过程中,经历过几次危机,最危险的一次账上只有8万元钱,连发员工的工资都不够。但这些都是企业成长过程中必不可少的磨难,有了这些磨难,才有了合理的统筹,有了与资金相关的研发、生产、营销、物流等等的科学整合运转,就像破茧成蝶,创业要闯过资金关。企业强大后仍然要每一分钱掰成两半花,资金充足了也要紧卡费用、谨慎投资;对于银行的贷款、股东的投资,珍惜他们的钱更要万倍于珍惜自己的钱。

皇明集团发展历程

1995年1月,黄鸣负债近百万元辞职下海。

1995年4月,山东德州皇明太阳能技术研究所正式注册成立,这也是我国最早的太阳能科研实体之一。