

WISDOM
顾问 汤黎路
浙江省企业经理人培训教材

30

浙商

30年，30人

沿着韬略与智慧的足迹

探寻浙商精神的神髓与韵味

去发现那双在迷宫般环境中闪烁着光芒的眼睛

企业谋略

改革开放三十年浙江企业管理经典案例

主 编 许永土
副主编 章一文 金连升 孙 裕

上海交通大学出版社

WISDOM
顾问 汤黎路
浙江省企业经理人培训教材

30

浙商

30年，30人

沿着韬略与智慧的足迹

探寻浙商精神的神髓与韵味

去发现那双在迷宫般环境中闪烁着光芒的眼睛

企业谋略

改革开放三十年浙江企业管理经典案例

主 编 许永土
副主编 章一文 金连升 孙 裕

上海交通大学出版社

内容提要

本书从不同角度选择颇有特色的浙江著名企业经典案例,展现改革开放 30 年来,30 位不同经历、不同产业、不同企业规模的浙江企业家的心路历程及经验总结,为正在创业或即将创业的企业和企业家以借鉴和启迪,树立财富的榜样。

这些企业家包括:青春宝的冯根生、万向的鲁冠球、传化的徐冠巨、娃哈哈的宗庆后、阿里巴巴的马云,等等。本书集纪实性、案例性、理论性、资料性和文献性于一体,是浙江本土的 MBA 参阅教材。

本书读者对象为企业家、企业管理人员以及经济工作研究者。

图书在版编目(CIP)数据

企业谋略:改革开放三十年浙江企业管理经典案例 /
许永土主编. 上海:上海交通大学出版社,2008
ISBN 978-7-313-05518-7

I. 企… II. 许… III. 企业管理—案例—汇编—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 189317 号

企业谋略

——改革开放三十年浙江企业管理经典案例

主编 许永土

副主编 章一文 金连升 孙 裕

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码:200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

杭州恒力通印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:19 字数:263 千字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-05518-7/F·812 定价:39.00 元

《企业谋略》编委会名单

顾 问 汤黎路

主 编 许永土

副主编 章一文 金连升 孙 裕

编 委	郑素莲	李 军	王竞华	梁建华	王诒敏
	卢小平	陈 峰	朱延林	范奕华	叶建平
	毛弟古	李友国	金仁强	詹高潮	

序

浙江省人民政府副省长 金德水

1978年12月,党的十一届三中全会确立了“解放思想、实事求是”的思想路线,作出把全党的工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策,开启了我国改革开放的历史新时期。30年来,我国人民冲破长期禁锢人们思想的许多旧观念,振奋起伟大的改革创新、开拓进取的热情,激发出空前的积极性、主动性、创造性,开创了举世瞩目的辉煌成就。回顾总结这段光辉历史,以生动的事实、伟大的成就、成功的经验开展坚持改革开放的教育,是我们进一步坚定不移走中国特色社会主义道路,在新的时代条件下把现代化事业继续推向前进,实现中华民族伟大复兴的重要任务。

浙江省30年来的历史巨变,是我国改革开放这段史诗的真实写照和生动缩影,也是一部学习先行者、引导后来者的宏伟巨著,十分值得总结与研读。30年来,浙江人民高举旗帜、解放思想,深化改革、扩大开放,艰苦创业、不断创新,创造了一个又一个的经济社会发展奇迹。探其缘由,创业、创新是浙江能够抢抓机遇、率先发展的基本而重要的推动力。正是立足于“两创”,才使我们先人迈出第一步,从而走在全国的前列。一组数据生动记录了这种时代前进脚步的风采:从1978年至2007年,全省年生产总值从124亿元,增加到18638亿元;人均年国内生产总值从331元,增加到37128元(相当于4883美元);全部年工业增加值从46.97亿元提高到9040亿元,年均递增19.7%,工业撑起了全省经济总量和财政收入的“半壁江山”,勾画出工业迅速崛起、迈向工业大省的轨迹,凸显出工业化对国民经济发展和社会全面进步所发挥的支柱作用。

30年来,改革开放的浪潮激发出浙江人民推进工业化的无限热情和巨大创造力,并演化为不断的机制创新、科技创新、体制创新的理论与实践成果,极大促使全省人民克服资源禀赋匮乏、工业基础薄弱、环境压力加大等诸多困难与矛盾,引导数以千万计的创业者从田园走向工厂,从地头走向市场,逐步创造出举世瞩目的浙江制造,谱写了浙江工业化的壮丽诗篇:诞生一批优势显著的专业市场,崛起一批特色鲜明的区域经济,涌现一批活力强劲的民营企业,造就一批勇于创业创新的企业家,创造了宝贵的“自强不息、坚韧不

序

拔、勇于创新、讲求实效”的浙江精神。

在我们回望改革开放 30 年的伟大历程时,编辑出版反映浙江工业 30 年发展成就的专辑,追寻浙江企业和企业家 30 年创业创新的足迹与心路历程,总结重要产业、各个区域和广大企业改革发展的最新成果和经验得失,展现浙江工业发展的巨大成就,是我们坚持改革开放,坚持走中国特色社会主义道路,深入实施“两创”战略,促进全省经济转型升级的极好现实教材。同时,积累并传承浙江工业 30 年创业创新的史实,不仅对研究浙江工业 30 年的过去、现在和未来发展的方向、道路,而且对进一步引导广大企业与企业家在新的历史条件下再接再厉、再创佳绩,都具有重要的现实意义和深远的历史意义。

总结过去,不仅是为了鼓舞今天,更重要的是为了面向未来,推动浙江工业持续、稳定、又好又快的发展。毫无疑问,工业还将长期在浙江省经济发展中发挥支柱作用,因为,工业是区域竞争力的核心支撑,是现阶段浙江省唯一可以大规模直接参与国际和地区间分工与竞争的产业。工业发展水平的提升是发展现代农业的保障,是发展现代服务业的基础。浙江省要按照胡锦涛总书记的要求继续走在全国前列,工业就必须率先走在前列;浙江省要建设惠及全省人民的小康社会、提前实现现代化,工业必须首先实现现代化;浙江省要实现“创业富民、创新强省”的目标,加快经济转型升级,工业必须继续发挥主体作用。因此,如何继续保持浙江省工业经济走在前列,是我们面临的重大任务和历史责任。根本之举仍然是要坚定不移地坚持改革开放,坚持科学发展,坚持新型工业化道路,发扬改革开放 30 年来浙江人民敢为人先、勇于创新的精神,学习企业家创业创新的优秀品质,鼓舞士气,增强斗志,积极迎难而上,着力推进机制创新、技术创新、管理创新和品牌创新,尤其是要着力增强企业的自主创新能力,积极培育扶持新兴产业,大力发展生产性服务业,优化产业结构,再展浙江工业宏图。

我们要以纪念改革开放 30 年为契机,认真总结经验,不断理清思路,进一步高举旗帜、解放思想、推进改革,认真学习实践科学发展观,坚持科学发展、和谐发展,坚持走新型工业化道路,深入实施“两创”总战略,紧紧抓住新世纪头 20 年的重要历史机遇,加快经济转型升级,努力把浙江省工业化、现代化不断推向前进。我坚信,浙江工业一定能迎难而上,奔向更加灿烂的明天。

2008 年 11 月于杭州

前 言

企业,是社会经济的细胞;企业家,是企业生命力之所在;浙江企业家的创业史,则是浙江经济崛起的缩影。改革开放 30 年来,浙江由一个资源匮乏、工业基础薄弱的小省,迅速发展成为一个市场大省、民营经济大省、出口贸易大省和经济大省。经济社会发展取得的巨大成就被称为“浙江经验”,一度引起国内外学术界广泛关注。“浙江经验”的背后,既是无数勤劳勇敢的浙江人民自强不息、开拓奋进的奋斗史,也是一大批浙江企业家在社会主义市场经济大潮中运筹帷幄、合纵连横,在崎岖坎坷的改革开放道路上搏击风云、披荆斩棘的创业史。

无论是以民营经济占主体地位的温州模式,以“小商品”抢占“大市场”的义乌模式,以国有、集体、民营、外资经济四轮驱动混合发展的宁波模式,还是以经济社会均衡协调发展的“浙北现象”,其形成过程中,无不凝聚着浙江企业家的艰辛和汗水。从一个个家庭作坊式的小企业主,到成为如今引领着产值过百亿、决胜国际国内两个市场的大型企业集团领袖,一大批出身农民的浙江企业家,以凤凰涅槃般的职业角色转变,让世人清晰地感受到了他们抢抓机遇、敢为人先、不断超越的宝贵精神。

总结浙江经验,就不能不叙述浙江企业家 30 年来的创业故事,就不能不展现浙江企业家 30 年来的所感、所悟、所思、所为,就不能不记录浙江省企业家 30 年来的心路历程和奋斗经历。《企业谋略》挖掘的就是这一笔极其宝贵的精神财富。该书从浙江省 30 年来涌现出的不同行业、不同规模、不同类型的优秀企业中,选择了 30 位典型代表进行全面深入采访,以全新的视角和架构编撰提炼成这本近 30 万字的专辑,以期通过对 30 年来浙江企业家成功经验的总结,折射出他们的智慧光芒,成为企业管理领域的一个经典样本,一部具有浙江企业家魅力、集理论与实践于一体的本土化 MBA 案例,从侧面为浙江经济发展历史做一个诠释,为后来者更上一层楼提供一份精神食粮。

这里 30 位企业家所在的企业并不一定是浙江省最大、最强的,但他们的创业过程各有特点,管理理念各有所长,创业方式各有千秋;他们在各自领域取得的成功业绩同样令人钦佩,创业精神同样鼓舞人心;他们的每一段故事都值得细细品味,每一个案例都凝结着开拓的艰辛与执著、决策的英明与果

敢、经营的睿智与从容、创新的无畏与大气。

30 年后的今天,我们站在两段历史的交叉点,一段连接着过去,过去已经成为积淀;一段连接未来,未来有待我们开创。在新的挑战和机遇面前,坚定不移地深入学习实践科学发展观,积极推进经济转型升级,再谋发展新举措,再创改革新局面,再树增长新优势,需要有勇于探索、不断进取、敢于胜利的创新精神,需要有无穷智慧、超常胆略和坚强意志,需要有大批具有高素质、能把握新机遇、再续新辉煌的优秀企业家,需要有在这些优秀企业家领导下执行高效的管理团队。这是我们推进浙江经济转型升级不可或缺的关键要素。

因此,进一步提升浙江企业家的全面素质,是摆在我们面前的一大课题。我们的企业经营管理人员应该学习改革开放 30 年来浙江省企业家的成功经验,继承和发扬他们的光荣传统,沉着应对、勇往直前、超越自我、再书辉煌,在新时代的潮流中脱颖而出,担当起引领企业做强做大,促进全省经济持续、稳定发展的重任。全省经贸系统应该加大宣传力度,积极为浙江省企业经营管理人员培训学习提供身边人、身边事的范例,在更大范围引发更强烈的共鸣,激发大家创业创新的信心,全面贯彻落实“创业富民,创新强省”总战略,有力推动浙江省经济稳定、协调、可持续发展。

青出于蓝而胜于蓝。站在巨人肩膀上,必定立得更高,看得更远。我们坚信,在推进改革、扩大开放、科学发展的新时代,浙江企业界一定人才辈出,浙江的企业一定能迎来更辉煌的明天。

许永土

2008 年 11 月

冯根生：青春宝的常青之路/ 1

大家说我是“常青树”，你知道这个常青树后面有多少心血、汗水和眼泪？有60%把握的事，就可以去做；有70%把握的事，得抢着去做；等到事情有了100%把握时，再去做就太晚了。有些专家满口的“游戏规则”，讲了2个小时，还是一个抽象的概念。不像我小时候学过的生意经，说得清，背得出，而且一直做到现在。

鲁冠球：万向的经营兵略/ 11

我反对两种倾向：一种是人家做得好，就说别人能做，我为什么不能做？不检查自己的问题；第二种，就是怪这个政策不行，那个政策不行，不想一想你究竟有多大的能力来做。我有三条投资忌条：暴利行业不做；千家万户能做的不做；国家做的不做。企业就是看阿拉伯数字。你能生存下来，稳固向前就是好。

徐冠巨：传化之财“取之有道”/ 19

我没有什么才能，如果说有一点的话，就是善于和人相处。君子爱财，取之有道。赚钱要照顾到国家、社会、个人利益，赚公道的钱。企业不是赚钱的工具，而是志同道合的人体现价值的地方。我自己要管到多深，这要讲科学也要讲艺术。管理好比放风筝，要收一收，放一放。巨额财富对于下一代来说，可能不是一座金山，而是一座泰山。

宗庆后：非常营销绝对权力/ 29

我很少关心人家的理念，我自己悟出来的东西就很有道理。在中国现阶段，一个卓越的领导者，必须是一个“开明的独裁者”。只要员工没有犯什么错误，我不会主动解雇一个员工，因为我们是一个超级大的家庭，彼此之间是讲感情的。产品线长不是负担，你有能力，品种多自然竞争力强，你要是没本事，一个都抓不牢，肯定更快地完蛋。

李如成：雅戈尔的经营辩证法/ 39

我有三不做：看不清的不做，鞭长莫及的不做，力所不及的不做。把制造业看成低端是认识上的误区，过早放弃服装制造业很不明智。创牌、创业应该高调，做人还是低调一点好。不能把机会和运气当作一种企业模式。在高速发展的同时，一定要当心掉到误区中去。

白骅：海正的创新法则/ 49

我这个人一旦认准了方向，就是九头牛也拉不回来。开发新产品要学会“猴子吃桃”，做到“吃一、抓二、想三”。等待改变是最大的观念危机；拖拉推卸是最普遍的责任危机；闭关自守是最明显的信任危机；胆小怕事是最严重的信仰危机。海正用人有两句话：一是成败论英雄，二是英雄有用武之地。

蒋晓萌：站在尖峰上的智谋/ 59

企业管理有两条很重要。一是要有一套前瞻严谨的科学决策的体系；二是要建立一套与各级生产经营直接责任人密切相关的考核体系。一个企业领导人，至少应该有三点必备的条件：一是广博的知识体系；二是复合型能力；三是抽屈式的思维模式。做决策其实就是瞄准，上膛，开枪，然后再瞄准。

苏增福：“卖锅”背后的棋局/ 69

企业的价值在于能为国家与民族的振兴完成怎样的使命，承担多大的职责。企业要发展，肯定有压力，像压力锅一样。你要承受这个压力，压力锅就不会爆炸，承受不了，压力锅就会爆炸。一个自己握住控股权不放，看有机会自己发展，二是退出控股权的位置，联手 SEB，合作做大、分享成长，缩短迈向国际化的进程。这就是在溪流里游泳和在大海里游泳的区别。

阮伟祥：龙盛的狼性与理性/ 79

人生在世，事业为重，一息尚存，绝不松劲。做企业一定要讲狼性。现代企业已经没有企业家，管理者必须根据企业的需要去扮好自己的角色。天上会掉馅饼，也会刮风下雨，做企业不能老想着天上掉馅饼。董事长只是一个岗位，做得好做，做不好就不要做。享受的是企业增长过程，而不是财富本身。

张静章：传奇的精髓是笃行/ 87

我喜欢拜访客户，看看海天卖出去的设备是在“讨债”还是在“下蛋”。海天从来不向银行贷钱。有银行要贷我 3 亿，我向他说我手头有 10 亿，转转就够用了。利润主要是工人创造的，不是老板赚来的。海天坚持不懈地走共同富裕的道路。我是个硬碰硬的人，不抽烟，不喝酒，也不会求人。做房地产不合适，做装备制造业正合适。

傅国定：沙漠中“独木成林”/ 97

别人不干，我们干。舟山没有纺织传统，没有纺织人才，没有纺织原料，而且远离市场，交通不便，成本明显高于其他地方。但是，人的精神、意志和智慧是无限的，做企业就是要学会“天时、地利、人和”的转换腾挪。要当好企业干部，不能让职工怕你，而是“你”怕职工。唯有有人格平等，企业的基石才能浇筑出坚实的“混凝土”结构。

马云：疯狂的创业教父/ 107

在别人看来很好，你看来很好的时候，往往是灾难来的时候。埋怨上级的人永远不能提升他；埋怨平级的人不是团队的人；埋怨下级的人，要让他离开。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，大部分人死在明天晚上。永远不要忘记自己第一天的梦想。没有优秀的理念，只有脚踏实地的结果。

沈顺年：经编之都因机而立胜/ 117

园区开发就像滚雪球。专业化可以把雪捏在一起，用制度优势打造要素集聚的坡度，雪球才会滚动。眼光、境界、气魄和魅力，决定事业的兴衰成败。园区开发其实是一个创意产业，把江南传统文化中兼收并蓄、外柔内刚、不事张扬等特点发挥出来，形成自强、高效、革新、开放的产业文化是园区开发的另一重目标。

张剑星：企业家的进化途径/ 127

只有经过“技术创新”、“体制创新”和“管理创新”这三关，才能算是一个比较完整的管理人。如果不在三个方面出问题，改制就有100%成功的把握。一是注重职工权益；二是资产评估要实；三是领导班子要“屁股干净”。今后中国水泥跟拉法基、好西门、海德堡这样的跨国对手较量，就看我们的了。

邱光和：森马的“共赢”王道/ 137

把长板做长，把短板外包，把社会资源最大化，这是森马快速成长的一大原因。员工是我的贵人，我每天都怀着一颗感恩的心，为我的“贵人们”打工。我们提倡“把风险留给自己，把机会留给代理商”。我们销售快乐，制造百万富翁，同时兼职做服装。

沈国甫：不跨而越的奔跑手/ 147

我做企业只有八个字：诚心诚意，实事求是。说白了，就是不能走歪门邪道，不能靠机会主义，始终把主要精力放在技术、产品、市场和管理这些企业最本源的东西上。我与人合作，通常是要菜籽不要菜。菜吃了就没有了，菜籽却可以种出越来越多的菜。

邱金元：看珍贝如何炼品牌/ 157

有效的创新源于对消费者体贴入微的呵护，源于对产品细节的精雕细琢，源于对市场趋势的准确把握。有规模才有话语权，有高度才有竞争力。品牌=品质=适合需求。企业组织应像非洲的鬣狗一样，既强调分工协作，又要有协同作战能力，从而形成能与雄狮抗衡的能力。

李冠军：“勤俭”的亿万价值/ 167

勤是摇钱树，俭是聚宝盆。人品即产品。先做人，再做事。

坚持“欧洲品质，中国价格”。宁可自己吃亏也不能坑害别人。产品和管理需要不断创新，但是，正直、善良、谦逊、诚信、进取等企业的核心价值不能动摇。我们的目标是战胜自己而不是打败别人。人在世上活着也就是一舍一得的过程。不舍不得，小舍小得，大舍大得。

周晓光：饰品女王的财富经/ 177

做企业一是要“本分”。就是不能投机取巧，不能伤害别人、抬高自己；二是要有“本钱”；三是要做“本行”；四是要有“本领”；五是要有“本人”。就是要亲力亲为，特别是在创业之初，一定要勤奋努力，亲身体验创业的甘苦。“埋头干”是好事，但也要注意多“抬头看”。关注和研究生存环境的变化，才能跟上时代的发展，才能不被淘汰、不会掉队。

陈雪华：华友的非洲战略/ 187

钴这东西一定是被上苍赋予了魔力的精灵，怪不得用它烧制出来的青花瓷会令全世界这样的倾倒，会让全世界拿瓷器(CHINA)来称呼中国。有些事情今天做与明天做完全不一样，所以我们现在一天当两天用。在非洲投资，首先要学会拒绝诱惑。机会都是逼出来的，但是，一旦机会真正到来时，一定要有大局观，要敢于迈步向前走。

李丐腾：比剃须刀更锋利的商战智慧/ 197

飞科坚持用最好的材料、最新的设计，生产出最好的产品，卖最高的价钱。运用逆向思维，打破传统游戏规则，反过来让同行遵循自己的游戏规则。推倒企业“围墙”，整合国内外资源，实现企业的跨越式发展。飞科只抓两头，一头是科技，一头是品牌，其他的都可以OEM。老板最艺术的工作是分配好各方的利益。

虞文品：线缆帝国的“短板”突破/ 205

民企二代，不仅是继承者，更应是创业者。市场不可能由一家企业控制，与更多的企业合作，并为合作方创造更多盈利机会，这就是兴乐超速成长的

秘诀。兴乐的科技创新有个六字诀：“战略、速度、效益”。技术创新还要严格计算“投入产出效益”，决不能“决策拍脑袋、执行拍胸部、失误拍大腿、失败拍屁股”。

丁志民：三鼎的成长法则/ 215

切忌保守和平庸，要敢于变革、勇于变革、及时变革，从平衡速度、效率和效益三者关系的角度主动变革。企业的永续发展，重要的是“做对的事”和“把事做对”。每一个投资项目，我都会叫两组人员各出一份报告，一份是可行性分析报告，一份是不可行分析报告。没有责任约束的权力对组织的危害是无法预估的，必须在集权与分权之间予以平衡。

叶祥尧：长城的“合”文化/ 223

拿出22%的股份来向社会招股，完成了一个家族企业的自我革命。一流的人才办一流的企业，二流的人才办二流的企业，只要请到真正的人才，我怎么做都可以。品牌建设是打造百年企业的战略课题，绝对不能盲目和懈怠。产品经营是加法，资本经营是乘法。只有每一个员工成功了，企业才会发展；只有长城发展了，员工才能获得更大的成功。

庞青年：战略就是“大不同”/ 231

战略就是与众不同，就是以不同的产品、不同的方式与对手展开竞争。企业家要有把握机遇、整合资源的能力，要学会站在巨人的肩膀上腾飞。全赢和创新，是青年的立足之本与发展之源。青年卖的不只是汽车，更主要的是安全、舒适、环保以及赢利模式。

赵林中：不可思议背后的法门/ 241

小河有水大河满，小河无水大河干。小企业做事、中企业做人、大企业做文化。富润提倡的“和而不同”，就是“大蒜式”的“形散而神不散”，可以各吹各的号，但只能是一个调。老老实实做人，踏踏实实做事，兢兢业业工作。多做好事，少做错事，不做坏事，不做不符合逻辑的事。简单主义，本质生存；爱人才能够爱己，成就他人才能成就自己。

徐裕康：扬帆的赶潮理论/ 251

造船行业是一个赶潮的行业。在潮水来临之前，一定要抢前做好准备，潮水越大，越要敢先把自己做大做强。在潮水高涨的时候，要考虑退潮时候怎么办。要么歇手不干，要么到更大的洋面上去，呆在滩涂上，一旦退潮，企业就会搁浅。企业发展一定要有耳目。设立情报中心，分析国内外竞争对手的技术能力和成本水平，是企业必须做的功课。

何承命:维科的动力再造模式/ 259

很多事情要么不做,要做,就要做到底,做到有所突破。自我负责、约束、承受和义务的传统没有改变,员工们的决心、毅力、勇敢和志气还是企业的根本。独立精神的培养明明是 enterprise 的主要目的,可惜的是,往往不为一般的管理者所重视。一般的管理者“只愿把财务报表填满效益,便算尽其能事”。

庄启传:对决跨国巨头的力量/ 269

“命”是天生的,人无法选择,但“运”则取决于人的努力。“命”不可违,“运”可以择,人们完全可以通过改变“运”来改变自己的生存状态。“先市场,后建设”,把有限的资源集中在市场网络和品牌宣传上。但凡害怕竞争的行业,必有无限成长的市场空间。联合中一定要独立自主,切忌依赖对方,防止被控。

茅理翔:企业常青有方可循/ 279

既能把事情交给人家做,又能使事业朝着自己运筹策划的方向走,才是企业家的本事。民营企业不搞家族制不行,完全家族化更不行。我们走的是淡化家族制的路子。组织成员的正气与良好的团队协作是实现远大目标的根本前提。我们的团队哲学公式是 $1+1+\cdots+1>N$ 。

后记/ 289

我14岁的时候,祖母把我带到胡庆余堂当学徒,临走时说了两句话。一句是“规规矩矩做人,认认真真做事”,一句是“有头有尾,不要半途而废”。这两句话我记了一辈子。

冯根生:青春宝的常青之路



创业印迹

1949年,14岁的冯根生到胡庆余堂当学徒。

1972年,胡庆余堂的制胶车间扩建为杭州中药二厂,冯根生受命担任厂长。

1979年,“青春恢复片”诞生。

1984年,在全国第一个打破“铁饭碗”,实行全员劳动合同制。

1991年,冯根生“罢考”事件,在全国范围引发了“为企业领导人松绑”的大讨论。

1992年,中国青春宝集团有限公司成立,冯根生出任董事长。

1996年,青春宝集团兼并濒临倒闭的百年老字号——江南药王胡庆余堂。

1998年,青春宝改制,引发了举国关注的“冯根生难题”。

2000年,浙经资产评估事务所评定:冯根生对企业的贡献价值为2.8亿元。

2002年,率8省市15家医药工商企业、8个行业协会的代表,向国家有关部门痛陈药品集中招标采购存在的十大弊端。

管理论语

每次改革我都是“出头鸟”。我没有中箭落马,是因为我无私无畏,所以,心脏一直没有被打中。

大家说我是“常青树”,你知道这个常青树后面有多少心血、汗水和眼泪?

一纸红头文件就可以决定国有企业厂长的乌纱帽。厂长都短命,企业怎么可能长寿?

一些官员讲到民企,都说要实现跨越式发展。讲到国企,就说要增值保值,确保国有资产不流失。这种话听了就让人心凉。

“多少事,从来急”。对企业家来说,有60%把握的事,就可以去做;有70%把握的事,得抢着去做;等到事情有了100%把握时,再去做就太晚了。

有些专家讲到管理,满口的“游戏规则”,满口的“层面与理念”,讲了两个小时,还是一个抽象的概念。我小时候学过的生意经,不但背得出,而且一直做到现在。

“无事不可胆大,有事不可胆小”、“吃亏就是便宜”、“修合无人晓,诚信有天成”这些古训现在看起来仍然十分有用。

我做了37年的国企“保姆”,把夕阳都拿来赌明天了。但是,我无怨无悔。

风云人物

14岁进胡庆余堂当学徒工,1972年成为杭州中药二厂厂长,他把一个作坊式的中药加工场发展成为拥有20亿元资产、闻名世界的现代化中药企业。青春宝几十年久经不衰,在中国保健品行业也是绝无仅有的案例。

他是江南药王胡庆余堂最后一个传人,他是中国国有企业的常青树。工龄长达60年,年逾古稀依旧在董事长位置上呕心沥血的,在中国的国有企业中,也是绝无仅有。已经74岁的冯根生毫不避讳地说,我是国企改革的幸存者。

他更是一只“出头鸟”。从第一个打破国企“铁饭碗”到轰动全国的“罢考”事件,从“儿子吃掉老子”的兼并到全国第一个“工者有其股”的“冯根生难题”……37年来,他一直站在改革的风口浪尖。因此,他所见证、亲历和实践的改革开放,比常人更为深刻与精彩。

他还是一个国企的“保姆”。在国企、乡企纷纷改制,民企蓬勃发展的浙江,他依然在当他的国企董事长,看惯了兴衰起伏的他,早已练就了平和、超然的心态。所以,与冯根生谈30年风云变幻,颇有“一壶浊酒喜相逢,古今多少事都付笑谈中”的意境。

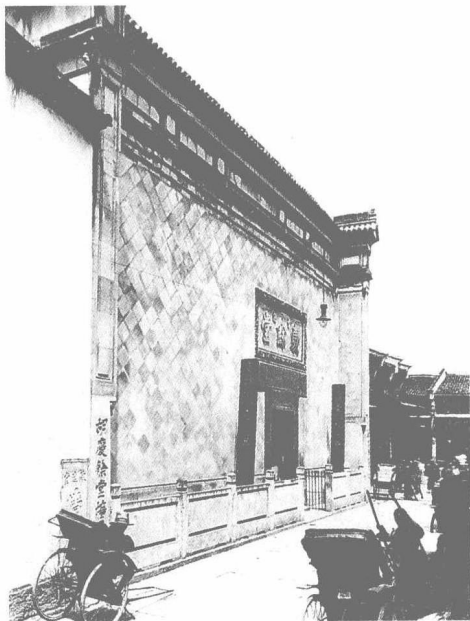
只不过,我们没有煮酒,却是一支接一支不停地抽烟。

企业家是机遇与困难催化出来的

没有改革开放,再有能力的人也不可能成为企业家。企业家的出现,必须依靠两方面的因素:一是制度因素,二是人的因素。从计划经济向市场经济、从单一所有制结构向多种所有制结构共同发展的转变,才使一些富有冒险精神、不断开拓创新的企业经营者有机会成为企业家。

1972年7月1日,胡庆余堂的制胶车间扩建为杭州中药二厂,冯根生受命担任厂长。“当厂长不到2个小时,造反派就给我‘挂牌’,说我是‘走资派’,要接受批斗。我说,我走都没有走,怎么变‘走资派’了。”冯根生感慨,当时有这样一句话:谁家的工厂在冒烟,谁家的“走资派”还在走。企业不能生产,要养活192人谈何容易。后来,我为职工多发了3元钱奖金就被贴满了“大字报”,说我搞物质刺激,只抓生产、不抓革命,要斗我。

1989年,国家提出治理整顿国有大中型企业,实际是治了大中型企业3年,整了大中型企业3年,全国的国有企业都在这个时候开始萎缩了,而非国有企业在這個時候起来



胡庆余堂老店铺正门