



企业家中的 资本家

李岷 丁伟 等◎著



《中国企业家》
杂志文章精选



经济日报出版社

企业家中的 资本家

李岷 丁伟 等◎ 著

1201--
 VNVNVuo
 IXOX

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家中的资本家/李岷等著. —北京: 经济日报出版社, 2009.1

ISBN 978-7-80180-955-1

I. 企… II. 李… III. 商业经营—中国—通俗读物
IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 200157 号

企业家中的资本家

作 者	李岷 丁伟等
责任编辑	赵蒙
责任校对	韩会凡
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河新世纪印务有限公司
开 本	710×1000mm 16 开
印 张	13
字 数	140 千字
版 次	2009 年 1 月第一版
印 次	2009 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-955-1
定 价	36.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

总序

很多人都知道《中国企业家》杂志出了名的精彩，它是“著名企业家的阅读标志”，它把一个阶层的生意与生活表现得淋漓尽致。正是因为它的精彩和深刻，让我们产生一个动议：我们能不能用书的形式让散见在《中国企业家》杂志中的优秀企业家集体亮相呢？

在我们系统地读过《中国企业家》杂志后得出一个结论：不仅可以，而且相当有价值。因为当这群优秀企业家集体出现时你会发现，每个人都有巨大的智慧和不同的亮点，你会从中发现四个大的群体，即我们这套书的名字：《企业家中的战略家》、《企业家中的思想家》、《企业家中的资本家》和《企业家中的创业家》。

因为这些反映中国企业家生意和生活的文章是《中国企业家》杂志的记者用思想写成的，或者说是一大批记者对中国当代企业家的跟踪观察，所以，我们结集出版的另一个收获就是，

通过这四本书，我们可以让读者看到一部活生生的中国当代企业发展史和中国当代企业家的成长史。

当然，这套书的最大价值是为那些有志于创建并壮大自己企业的人们提供一种借鉴，让大家看到成功的企业家是怎样创业的，是怎样制定战略的，是怎样运作资本的，是怎样思考问题的。可以这样说，这四本书能够从不同角度帮你完成一次企业策划，说不定，还能帮你成就一番伟大的事业。

最后，我要感谢《中国企业家》杂志社的记者为我们写下了这么多好的文章，要感谢《中国企业家》杂志社的编辑们为我们提供了许多好的建议，更要感谢《中国企业家》杂志社社长刘东华给予我们的支持，也要感谢我们出版社的诸位年轻编辑为这本书所花费的大量心血，是她们花了半年时间去筛选和分类，才让这套书更加精彩。

刘东华社长是一个很有思想的人，所以他的团队有思想，所以他的杂志有思想，所以杂志上的文章有思想。正因如此，《企业家中的战略家》、《企业家中的思想家》、《企业家中的资本家》和《企业家中的创业家》必定有思想。

经济日报出版社社长、总编辑 韩文高

2008 年 12 月

前言

创业者创建企业之后，无人不想把企业做大做强。但这确实是曾经困扰很多企业家们的难题，因为中国的资本市场是在近 20 年才真正发展成有模有样的。如今，中国企业所面临的市场环境已不同于以前，是更加开放、更加国际化的市场环境，所以在这种环境中，单纯依靠企业本身的实业积累就很难有很迅速的飞跃式的发展，这时，资本运作对于企业发展的重要性就体现出来了。

利用市场法则，通过资本本身的技巧性运作或资本的科学运动，实现价值增值、效益增长被称为资本运作。简言之就是利用资本市场，通过买卖企业和资产而赚钱的经营活动和以小变大、以无生有的诀窍和手段。像我们熟知的发行股票、企业的购并及风险投资等，这足以说明资本运作对于一个企业的发展发挥着多么重要的作用。

所幸，众多大牌企业家已经举起资本这把利剑，并在商海

战役中大展拳脚。

本书集结了《中国企业家》杂志中的众多精彩篇章，经过我们重新归纳编排，将众多大牌企业资本家的故事逐一展现在读者面前。

这其中包括勇于冒险的周厚健，逆势布局的朱孟依，一日PE、终身PE的吴尚志，投资张艺谋的张伟平，泰康人寿的陈东升；更有华人首富李嘉诚，不走寻常路的段永平，盘活网通的田溯宁，生意从人脉开始的陈宏以及永行永好两兄弟的金融新竞赛等。总之，通过我们精心筛选的这些记录会让您认识资本运作的魄力，体验这些企业家如何风险投资，如何兼并收购，如何在纷繁复杂的商海中慧眼识珠，如何在危机重重的商战中转危为安，如何在商海浪潮中一石击起千层浪……

资本运作是整合资源非常重要的渠道，有的企业就是通过不断的收购来达到扩张的目的，从而长时间地在某一行业中处于领先地位；资本运作也是企业发展壮大的捷径，比如并购就可以使某一企业出现跨越式的发展；资本运作也可以使企业快速实现自身价值，资本市场具有将未来的潜力转变为现实的能力。

现实是美好的，未来更是美好的。

编者

目录

1 大道已成的李嘉诚

栽种思想,成就行为;栽种行为,成就习惯;
栽种习惯,成就性格;栽种性格,成就命运。

15 光环背后的秦晓

企业里静悄悄的革命、无止境的追求以及永恒的主题还是要把经营利润拿起来。这才是体现企业竞争力的重要指标。

37 常被质疑的黄光裕

投资并不是看能不能盈利,能够盈利的买卖,有时候我不做。我要做的是可以发展得很大、可持续的,最起码几十年看起来,是看不到头的行业,而且要适合我们的经营理念,投资方向。

49 潜入金融业的永行永好

对中国企业家而言,企业变得越来越没有国别,面临的竞争是全球的竞争,不学习,是马上就会被淘汰的。

要想成功,你必须有企业家精神。

69 逆势布局的朱孟依

做企业,就是选择每天都睡不好觉的生活,

白天你用前面的脑子想问题，晚上还得用后面的脑子想问题。

79

顺风而行的陈东升

一个企业的成长，三年决定生死，五年打下基础，八年站稳脚跟，十年小有品牌，二十年才能成长为参天大树。

89

走美国路的段永平

很多人在做投资的时候，很在乎别人怎么看(这家公司)，满意不满意，真正的投资者是不在乎、绝对目中无人的，他眼里盯的就是这家企业，不看周围有没有人买。

113

敢于冒险的周厚健

收购科龙这个漫长的收购历程，是对海信的一个很好锻炼。做企业没有激情不行，但激情中要保持清醒的头脑，那就是“做强比做大更重要”，“做实比做名更重要”，“要争先恐后，不要急于求成”，稳健安全排在第一位。

139

PE情结很重的吴尚志

中国PE一定有自己的品牌，PE是人的生意，也就是文化、人际关系的生意。洋人的中国PE团队都已本土化，鼎晖正努力成为中国的品牌。

149

网名叫VC 007的王功权

企业不是个人梦想的载体，不可能承载社会性的理想，企业就是一个资本保值、增值、经营的载体。

159

盘活网通的田溯宁

大家都需要知道新的构思不会一步到位，只有

通过足够时间的摸索、探索,才有可能得到实现。

169 **投资张艺谋的张伟平**

电影方面听艺谋的,营销方面听我的。

179 **理性、率直的赵令欢**

我们在做这些事(并购投资)的时候,从没把KKR、JP摩根当成偶像,而是当成榜样,研究他们的成功。

189 **从人脉开始的陈宏**

如果把方向做对了,如果能聚集到一堆人,又有很好的资金支持,又有愿意共享的思维方式,把饼做大最重要,这种督促之下,我觉得作为一个企业家成功机会就会特别特别大。

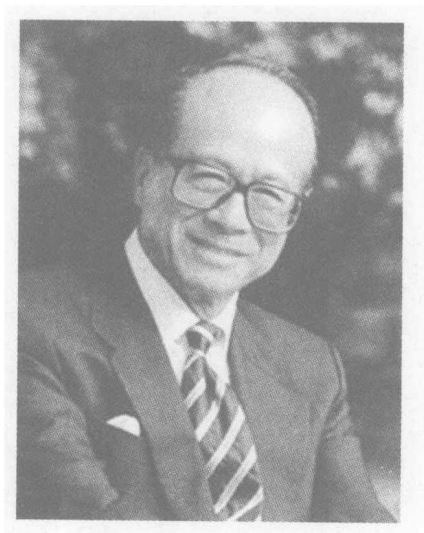
197 **后记**

目

录

III

大道已成的李嘉诚



栽种思想，成就行为；栽种行为，成就习惯；栽种习惯，成就性格；栽种性格，成就命运。

——长江实业（集团）有限公司董事局主席兼总经理 李嘉诚

直到今天，中国内地的著名企业家们都不能忘记与李嘉诚见面的那一幕。

“当我们梦想更大成功的时候，我们有没有更刻苦的准备？当我们梦想成为领袖的时候，我们有没有服务于人的谦恭？我们常常只希望改变别人，我们知道什么时候改变自己吗？当我们每天都在批评别人的时候，我们知道该怎样自我反省吗？”

这是2006年4月，中国内地30多位著名的企业家在香港集体拜会李嘉诚先生时，李嘉诚向大家作的开场白。来自不同行业、如此众多的著名企业家集体前往拜见一位商界前辈，并不多见。能够与之相提并论的，可能有两次：2000年5月，中国18位大型国企的领导者到美国GE管理发展学院聆听杰克·韦尔奇的教诲；2004年7月，退休后的韦尔奇来到中国与众多中国企业家进行为期四天的公开讨论。

在那六年中，中国商界著名的CEO们三次拜会两位堪称商界大师级人物的经历，对每个参与者来说可能都是一种终身难忘的人生体验，也可以看到中国企业家们希望在华人商业土壤上成长为全球大企业家的强烈愿望。

不妨把与大师会面的历次场景，当做中国企业家、中国企

业成长变迁的一个侧面。2000年，第一次亲临GE的中国企业家们对GE完善的财务管理能力大感惊异；2004年韦尔奇来到中国时，中国优秀企业家与韦尔奇不失风度地当面论剑，彼时情状，真可称为跃跃欲试；今天，被这个集体拜会李嘉诚的CEO班学员谈论得最多的，是国际化中的痛苦与希望——毋庸预言，仅仅几年之后，这份痛苦与希望就会被现实超越。

观摩最成功的商业样本，与大师面对面“过招”，中国企业家在开阔眼界的同时，内心也萌动着学习甚至超越标杆的愿望，“要成为李嘉诚很难，因为他的时代具有独特性，但是我们有可能学习和超越他。”阿里巴巴CEO马云说。

当然，对于这样的集体拜会，也有不一样的声音。来自北京锡恩企业管理顾问有限公司总经理姜汝祥博士的声音异常冰冷：“中国的企业家对韦尔奇和李嘉诚都是误读：韦尔奇的逻辑是西方职业化的逻辑，能把企业做大做强不是个人，而是遵循逻辑的结果。大家都以为李嘉诚的成功是中学为体、西学为用，实际上，李嘉诚是以西方企业制度为轴心、以中国文化为手段，他的成功是西方制度化的成功。”或许，这种不一样的解读会让这两位大师的形象更为丰满。

坐落在香港维多利亚港湾的中环长江中心大厦第70层。电梯门打开，从里面陆续走出傅成玉（中国海洋石油总公司总经理）、李东生（TCL集团股份有限公司董事长）、牛根生（蒙牛集团董事长）、郭广昌（复星集团董事长兼总裁）、马云（阿里巴巴网络技术有限公司CEO）、朱新礼（汇源集团董事长兼总裁）、江南春（分众传媒董事局主席兼首席执行官）等30多位中国内地著名的企业家。按照长江商学院院长项兵的说法，他们都是各个行业的“领军人物”。后来，在接受我们采访时，

这个队伍中的人也大都如此称呼这个团队。

电梯门打开，李嘉诚出现在门口。很多人没有想到，李嘉诚会亲自站在电梯口迎接他们。李嘉诚谦恭地和每一位来客握手。从2006年4月8日中午11点开始，随后的3小时将被他们中的很多人在未来的日子里津津乐道。

在局外人看来，这就像是一次朝圣。尽管并不是每一位到访者都有这种感觉，但对于眼前的这位78岁的老人，大家心存尊敬应该是毋庸置疑的。关于李嘉诚的书籍和传说在大陆广为流传，“李超人”的知名度堪比最当红的明星，他的影响力已经渗透到民间而不仅仅是商界。而这30多人中，绝大多数都是第一次与李嘉诚面对面。

CEO 班心之所系：国际化

“我在2005年时就跟李先生请示，他说到时候如果在香港就没有问题。直到2006年3月时才把这件事定下来。他很高兴，能够见到这么多国内顶级的企业家。”项兵说。拜会李嘉诚，是长江商学院首期“中国企业CEO课程”学员班“香港模块”的一项内容。在香港的课程为期5天，见到李嘉诚可能是整个活动最激动人心的部分。尽管项兵强调课程非常重要，但他也承认，与李嘉诚会谈是“一个奖励”、“一个亮点”。

“这次课程主要是讨论中国企业面临的挑战。”项兵对记者说，“中国企业家的全球视野有待提高。李先生是个很好的例子，他在电信、货柜码头等外国人志在必得的领域里做到数一数二，不是容易的事。《经济学家》曾说，亚洲华商很多，但都是本土的成功，李先生可能是很少的例外，如果不是唯一的例外。用全球资源对抗全球企业，李先生是做得最好的之一。

我们的很多产品、经营模式，拷贝得多，创新比较少，知识经济比较少，很多行业还停留在第一次、第二次工业革命的水平。”李嘉诚的生意分布在28个国家，足称国际化的楷模。

在企业家集体拜会的两年后，李嘉诚对中国企业的全球化提出过忠告。李嘉诚说：“国内对反倾销尚无感觉，将来会有很大问题。欧洲很多国家失业率很高，中国货价廉物美卖到那里，当地人职业受到影响，人家有反感是迟早的问题。国内企业应该自己想出一个办法，办法不是没有。现在（中国的）制造赚的钱很少，钱都让中间商赚走了。中国的企业机会很多，但要做一个成功的跨国企业，你的市场必须靠自己建立起来。我50年代创业不久就直接找到国外市场，摆脱了代理商，现在国内企业有自己市场的并不太多，值得深思。”

马云对自己所在领域的国际化前景相当乐观：“我觉得我们作为新经济的行业游戏才刚刚开始，而且我们也使用了‘颠覆性战法’。五年十年后，我相信我们这个行业里面老外未必能赢，他们彻底败给我们的可能性非常之大。”

或许是行业的关系，江南春对国际化有自己的看法：“长江商学院非常乐意说中国企业如何杀出国门，其实我们在座的大多数企业还是立足国内的，尽管都是各行业的领军人物，到目前为止国际化程度不高。我们要思考的是如何在已经进入国际竞争的中国市场中生存与发展，建设自己的壁垒。中国市场本身已经是一个国际化市场。”

在很多学员看来，“CEO班”的主要价值在于大家能有机会彼此聚在一起，而见到李嘉诚无疑是增值。“中国企业家CEO课程”学员班由长江商学院和沃顿商学院、欧洲工商管理学院联手开办，共分四个模块，其他三个模块分别于2006年6

月、9月和11月在美国费城、法国枫丹白露和中国北京进行。

李嘉诚的开场白：华人首富的彬彬有礼

2006年4月7日晚上，每一位企业家都收到了李嘉诚的请柬，请他们到长江中心大厦进午餐。“李先生吩咐必须送到每一个人手里，还要我们亲自签字。”朱新礼对这一点印象深刻，“实际上以他的地位，通知大家一声也就完了。”

午餐前，大家得知还需要抓一个号码按顺序落座。“中国人讲究排座次，我们的企业又有大有小，年龄也老少不齐，这个办法确实好。”朱新礼认为，李嘉诚的细心让每一位受邀者都受到了尊重。朱新礼说，有几位年轻的企业家觉得弄这么复杂没有必要，但几个小时过后，他们完全改变了自己的看法。

“老先生说，今天我有这个荣幸能够接待各位，整个长江集团蓬荜生辉，这话让你听起来好舒服啊，其实跟人家都不是一个数量级的。”江南春回忆，“李先生对我们说，你们都是内地做得很好的企业家，我要向你们学习。他真的是发自内心地说，不像有些人，有了些钱，目空一切，不知道自己有多重了，让人心里不舒服。”朱新礼说。

2005年9月25日，长江商学院首届毕业典礼在人民大会堂举行，李嘉诚做了题为《强者的有为》的演讲。“你们诸位先生女士，都拥有丰富的人生经验，在你们选择的行业内也曾付出努力、也都取得了不同程度的成就，前途也一定是无可限量的，你们才是最懂得掌握和有能力主宰自己生命的人，因此我认为我不应该告诉你们应该做些什么，或者是不应该做些什么。”相信这样的开场白会让在座的每一位都感到“好舒服”。

李嘉诚的彬彬有礼甚至比他的财富更让人称道。当然，是