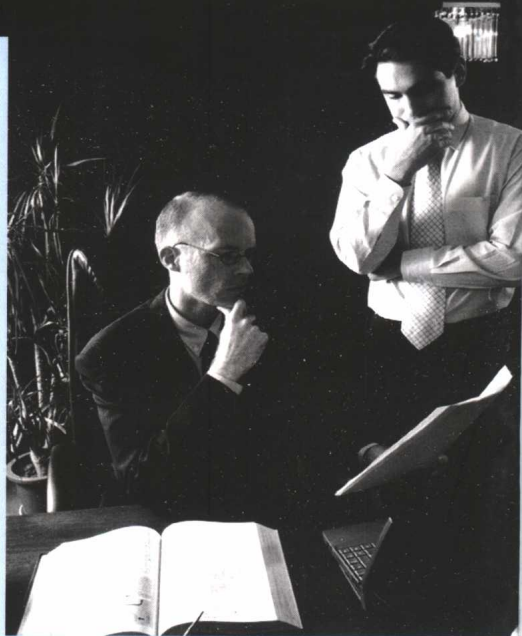


管理之王①

周 灿/编著



# 极度 经营

诠释成功企业家经营理念

Extremely  
Manage



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理之王丛书 1

# 极度经营

——诠释成功企业家经营理念

周 灿/编著

企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

极度经营:诠释成功企业家经营理念/周灿编著.  
北京:企业管理出版社,2002.3  
ISBN 7-80147-659-X

I. 极… II. 周… III. 企业管理-经济思想-世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 013949 号

---

书 名:极度经营

——诠释成功企业家经营理念

作 者:周 灿

责任编辑:何 力

技术编辑:慧 颖

书 号:ISBN 7-80147-659-X/F·657

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com cmph1979@yahoo.com

印 刷:北京地质印刷厂

经 销:新华书店

规 格:850 毫米×1168 毫米 32 开本 16.5 印张 310 千字

版 次:2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 序 言

企业家是国家经济发展的灵魂，市场经济是企业家的经济，当 21 世纪骤然来临的时候，管理之父彼得·杜拉克所说的“企业家经济”时代在中国已经初见端倪。

20 年来，中国的企业家们在经营上一直是“摸着石头过河”，但是随着市场化改革的深入，水越来越深，石头摸不着了。中国的企业家在市场经济和 WTO 的大潮中，手足无措。我们惊叹，懂管理的企业家已经成为我国“后短缺经济时代”唯一的短缺，促进中国企业家的成长刻不容缓！

多年来，管理科学在中国虽被提升到越来越高的地位，但许多可供有志于在工商界大展鸿图人士参考的管理类书籍，或是全盘抄袭国外的陈旧案例，或是孤立截取企业的管理方案，缺乏实践性、系统性和导向性。

事实上，管理学家们忽略了那些今天活跃在电视上、报刊上的国内外企业家。很多经济学家，包括管理者过于看重中国的特色，把每一个经济结构都视为中国独特的东西，这是一个误区。就象罗马人所说的，阳光底下没有什么新鲜事，所有的事都发生过。从这个意义上而言，很多我们遇到的问题以及遇到问题的解决方

式，都可以从发达国家学习。善于学习他人的经验，也是创新，而且是真正的创新。

中国企业家也已积累了丰富的经验，后来者可以从中国汲取丰富的养料。许多学者动辄抨击中国的民营企业家是家族管理、不规范、落后等。但如果中国经济发展是卓越的，而造就这个事实的企业家是平庸的，这在逻辑上就有问题。许多国内的企业家，曾经没有资金，没有财产，只有一个能捕捉机遇的头脑，只有能创造财富的智慧和知识，但现在他们个人是其企业的名片，他们的企业是国家的名片。在他们中间涌现了一种又一种创业精神，创造了一种又一种经营和管理观念。

这些生生不息的企业家神话证实了一个新的真理，经营就是财富。随着资本市场的全球化，以高文化、高谋略为策划的发展模式，已经突破资本这种传统稀缺的竞争要素的束缚，将成功致富的公式由资本+管理改写为经营+用人+理财。一个企业家的价值有多大，一百年前可能无法估算，但在知本时代，其价值与他所调集社会资源和利用资源获利的能力是成正比的。企业家价值远远大于资本并能够带来和创造资本，以其个人能力、魄力，产生巨大的社会资源凝聚力与财富创造力。

本丛书系统介绍了活跃在全球工商界的100多位知名企业家的经营、用人、理财之道，几乎涵盖了当今国内外所有的工商巨子。本套丛书既不同于MBA教程，又区别于企业家传记，而是从这些成功企业家的管理生涯中，提炼出管理理念，将他们智本管理的观念梳理成

## 序 言

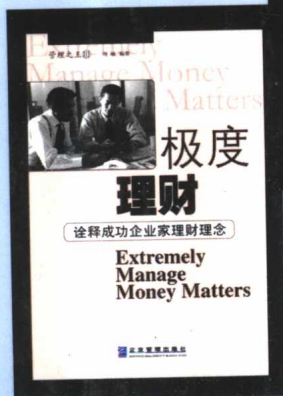
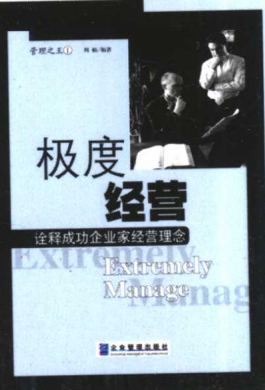
---

书，升华到较高层次。

对于任何一位未来的企业家，在开始辉煌生涯的第一天能够读到这套丛书，并将它牢记在心，无疑是幸运的。或许你完全具备成为英雄的秉质，能够发动一场最具激荡力的企业革命，创造让人瞠目结舌的奇迹，或许你还发现了一个希望无限的新兴行业。那么，你现在最需要的就是从这套丛书中找到起点、启示和勇气。

作 者

2002年4月于中国人民大学



# 目 录

|          |       |
|----------|-------|
| 序言 ..... | ( 1 ) |
|----------|-------|

## 内地篇

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 刘永好 (新希望集团总裁)           |       |
| ——变在别人之前 .....          | ( 2 ) |
| 冯根生 (青春宝集团董事长)          |       |
| ——向旧体制挑战 .....          | (15)  |
| 张志铭 (国美电器公司总经理)         |       |
| ——售价低于别人的进价 .....       | (29)  |
| 彭作义 (青岛啤酒集团前副董事长兼总经理)   |       |
| ——独到的并购模式 .....         | (39)  |
| 李东生 (TCL 集团董事长兼总经理)     |       |
| ——发挥国企、外企、民企的全部优势 ..... | (51)  |
| 宋朝第 (科利华软件集团董事长兼总裁)     |       |
| ——用量子理论创造奇迹 .....       | (62)  |
| 倪润峰 (长虹集团董事长兼 CEO)      |       |
| ——争夺市场, 不降不行 .....      | (74)  |
| 梁庆德 (格兰仕集团董事长兼总经理)      |       |
| ——把“鸡蛋”都放在微波炉里 .....    | (88)  |



|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 尹明善 (重庆力帆泰达集团董事长)        |       |
| ——创新·出口·信誉好·····         | (101) |
| 王文京 (用友软件集团董事长兼总裁)       |       |
| ——谨慎冒险·····              | (111) |
| 鲁冠球 (万向集团董事局主席)          |       |
| ——小企业,大眼光·····           | (122) |
| 黄宏生 (香港创维集团总裁)           |       |
| ——科技突围·····              | (134) |
| 荣 海 (西安海星集团董事长)          |       |
| ——搭便车及多元化发展·····         | (143) |
| 张征宇 (恒基伟业公司董事长兼总裁)       |       |
| ——务实的商业模式·····           | (155) |
| 张本正 (清华紫光公司总裁)           |       |
| ——组建联合舰队·····            | (166) |
| 祝维沙 (裕兴公司董事长兼总裁)         |       |
| ——重视企业制度建设·····          | (176) |
| 刘振英 (北京稻香村食品集团董事长)       |       |
| ——讲究信誉·····              | (185) |
| 李书福 (吉利集团董事长)            |       |
| ——低成本竞争·····             | (197) |
| 席 殊 (北京旌旗席殊电子商务公司董事长兼总裁) |       |
| ——我第一,没有第二·····          | (210) |
| 南存辉 (正泰集团董事长兼总裁)         |       |
| ——现代化经营乡镇企业·····         | (222) |
| 杨元庆 (联想集团总裁)             |       |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| ——以我为本·····           | (233) |
| 潘石屹 (北京中鸿天房地产公司总经理)   |       |
| ——分析和发展的眼光·····       | (244) |
| 唐万新 (德隆投资公司总裁)        |       |
| ——整合传统产业中的最优秀企业·····  | (255) |
| 求伯君 (珠海金山电脑公司董事长兼总经理) |       |
| ——正版中国·····           | (271) |
| 苏启强 (北京连邦软件公司董事长)     |       |
| ——务虚管理·····           | (282) |
| 李小龙 (263 网络集团董事长)     |       |
| ——互联网企业也要盈利·····      | (292) |
| 王峻涛 (时代珠峰公司前董事长)      |       |
| ——不靠概念上市圈钱·····       | (307) |
| 朱保国 (深圳太太药业公司董事长)     |       |
| ——不断突破·····           | (322) |
| 刘小平 (伊莱克斯中国公司总经理)     |       |
| ——亲情化营销·····          | (334) |

## 港台篇

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 施振荣 (台湾宏基集团董事长兼 CEO) |       |
| ——富有想象力地经营·····      | (346) |
| 刘长乐 (香港凤凰卫视总裁)       |       |
| ——高层次·高起点 ·····      | (357) |
| 李兆基 (香港恒基兆业地产公司主席)   |       |

——投资实业..... (367)

欧美篇

菲尔·耐克 (美国耐克公司总裁)

——模仿与虚拟经营..... (380)

迈克尔·戴尔 (美国戴尔电脑公司董事长兼总经理)

——甩掉中间商..... (389)

冯必乐 (德国西门子公司董事长)

——能本管理..... (401)

约翰·钱伯斯 (美国思科系统公司 CEO 兼总裁)

——稳重求快, 借助外力..... (420)

李斯阁 (美国商业公司沃尔玛集团总裁兼 CEO)

——超越价格的“天天平价”..... (432)

约玛·奥利拉 (芬兰诺基亚公司 CEO)

——发展高科技产品..... (444)

史蒂夫·凯斯 (美国在线公司总经理)

——贴近顾客..... (457)

杨致远 (美国雅虎公司创立人之一)

——不停地改造..... (466)

史伟富 (美国柯达公司前亚太区主席兼总裁)

——本地化经营..... (480)

东亚篇

立川敬二（日本多科莫公司 CEO）

——开拓“冷门”领域……………（492）

出井伸之（索尼公司总裁兼 CEO）

——原创精神……………（503）

# 内地篇

# 刘 永 好

## ——变在别人之前

中国大陆最大的民营企业“希望”集团起家于一个1000多元资产的乡村小养殖场。1999年,希望集团完成利税总额居四川省第一,2000年,希望集团实现销售收入近100亿元。1996年设立的新希望集团也已经拥有了68家企业和20多亿元资产,在中国民营企业百强中名列第三。那么,作为希望集团董事长和新希望集团董事长的刘永好是如何在又老又旧的传统产业中发迹的?

刘永好,1948年6月出生于四川省新津县古家村,幼年时家里非常贫困,20岁以前未穿过一双象样的鞋。古人说得好,“穷则思变”,从小饱受磨难不但没有磨灭他的意志,反而使他有了一颗不满足于现状,顽强向上的进取之心。即使后来大学毕业分配到了省机械工业管理干部学校任教,他的心依然躁动不已。

### 第一变:辞去公职,下乡创业

刘永好兄弟四人都是大学毕业,在国家机关或企事业单位工作。老大刘永言在成都906计算机所工作,老二刘永行从事电子设备的设计维修,老三刘永美在县农业局当干部。1982年,刘永好终于找准了机会,乘着改

革开放的机遇,他说动三个哥哥放弃让人羡慕的公职及舒适的都市生活,结伴来到偏僻的四川省新津县古家村乡下,开始实施他酝酿多时的致富计划。

他们卖掉仅有的值钱财产:四部自行车及四只手表,凑足一千元人民币作为原始的启动资本。从小本经营起步,一步一个脚印地走着适合于自己的致富路线:首先种了一季良种善茄,其产量高出其他农民5倍;接着饲养良种鸡,孵抱良种鸡雏;后来又不断扩大规模,自制了一套可繁育2万只种鸡的设备……一分汗水,一分收获,不知不觉间,他们赚下了10余万元。

在搞孵化的人多了之后,刘永好又瞄准新的致富门路,在征得兄长们同意的情况下,他及时地改经营良种鸡为鹌鹑养殖。但是,1982年底,当他们的大型养殖场建成时,却正值成都地区“鹌鹑热”急剧降温,许多原先养鹌鹑的专业户纷纷收摊不干了。这些专业户失败的原因在于成本太高,刘永好认为只要技术过关,把成本降下去,就能成功。

四兄弟使出了各自的看家本领。他们把电子计算机应用于饲料调配和育种选样,很快就摸索出一个有别于其他国家的独特的立体养殖方式。这种方式即:用鹌鹑粪养猪,猪粪养鱼,鱼粉养鹌鹑。这是一种新型的生态循环饲养法,由于这样的方法使得成本大大减少,鹌鹑蛋的成本就降到了与鸡蛋一样了,于是很快就赢得了市场。

先进的科学技术带来了新的转机和希望。刘家的科学养殖鹌鹑法让养殖致富重新闪现出诱人的光彩,于是,

不用多久就在新津县再一次掀起了养鹌鹑的热潮，一时间，全县就有了数百上千个养鹌鹑专业户，饲养鹌鹑计90万只，全年的鹌鹑产值达到了900多万元。这个数字在那时是一个相当惊人的天文数字。

到了1986年，刘家兄弟办的育新良种场已年产鹌鹑15万只，产品除了供应国内16个省外，还批量销往前苏联等国家和地区。在那几年里，养殖场的经济情况大大改善，不光建起了更为先进的养殖场，还买来了汽车，用于运输。开着小轿车到各处去签约谈生意。刘家四兄弟为中国的鹌鹑养殖业在科学技术开发上作出了贡献，他们研究出了“鹌鹑红羽、麻羽杂交鉴别雌雄离种体系”，还有整套的饲养鹌鹑技术。这些已被国家科委鉴定验收，列入国家级“星火计划”项目。

几经奋斗，到1986年时，四兄弟积腋成裘，原始积累已达1000多万元，他们的育新养殖场成为全国最大的鹌鹑养殖基地，规模和销量居全国之首，被誉为“鹌鹑王国”。1986年11月，全国的“星火计划”工作会议在成都召开。国务委员、国家科委主任宋健到正在大力发展着养殖业的古家村来视察。他看到这个过去很穷很落后的村子已是一派欣欣向荣的新景象，心里很激动，就在刘家四兄弟的养殖场办公室里提笔写下了一行大字：“中国经济的振兴寄希望于社会主义企业家。”

刘家四兄弟当时感动得涌出了眼泪。他们没想到国务院领导会这么器重他们这四个农家子弟，会对他们办养殖场给予那么高的评价。四兄弟整整一夜都没睡着，



抽着烟,他们把宋健委员题词中的一个寄寓着未来前景的名词作了他们养殖场的名称:“希望”。

## 第二变:放弃养殖,转产饲料

1000多万元的家财也许对普通人来说已经是一笔很大的财富了,但对刘永好来说,这仅仅是万里长征第一步,他并未像一些缺乏修养的暴富者那样整天沉迷于灯红酒绿,而是及时地捕捉市场信息,追求更大的事业发展。

“盛世思危”,就在刘永好及其兄长们的鹌鹑养殖日渐红火,同时也带动周围的群众热养鹌鹑的时候,刘永好的头脑又开始冷静地思考了:在一个消费人口额定的地域,某一项目只有一家企业经营时,它拥有整个市场,当有多家企业来与它瓜分市场时,它将无法保持原有的利润额。这时,谁创立新项目,谁就拥有最新的市场。可是,全新的项目在哪里呢?睿智的刘永好为此费尽了心思。

1987年夏天,刘永好到广州出差,惊奇地发现了市场上排着长龙买饲料的现象,他心里为之一震,于是好奇地挤到前面,抓起一把饲料闻了又闻,发现它不仅没有臭味,相反还有一股香味。于是他向商家索要了相关的说明书,同时又与客户交谈了饲料喂家禽家畜后的效果。通过交谈,他深受启发:随着养殖户的逐渐增多,对饲料的需求也越来越大,在鹌鹑养殖业很快就呈强弩之末情