

管理之王③ 周 灿/编著



极度 理财

诠释成功企业家理财理念

**Extremely
Manage
Money Matters**



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理之王丛书 3

极度理财

——诠释成功企业家理财理念

周 灿/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

极度理财:诠释成功企业家理财理念/周灿编著.
北京:企业管理出版社,2002.4
ISBN 7-80147-681-6

I. 极… II. 周… III. 企业管理-财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 021676 号

书 名:极度理财

——诠释成功企业家理财理念

作 者:周 灿

责任编辑:何 力

技术编辑:慧 颖

书 号:ISBN 7-80147-681-6/F·679

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 13.75 印张 260 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，后来者可以从中汲取丰富的养料。许多学者动辄抨击中国的民营企业是家族管理、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

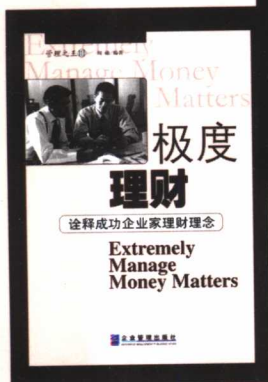
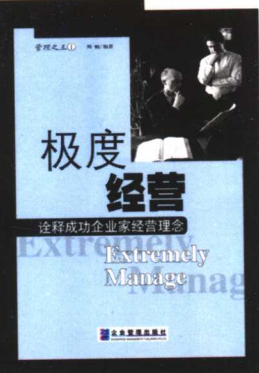
序 言

涯中，提炼出管理理念，将他们智本管理的观念梳理成书，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

袁宝璟 (建昊实业公司董事长)

——参股和控股的能手 (2)

刘永好 (新希望集团总裁)

——抓住机会搞多元化 (12)

施继兴 (东方通信集团总经理)

——借米下锅 (24)

石钟韶 (新中大软件公司总裁)

——回报比利润更重要 (34)

张瑞敏 (海尔集团总裁)

——“吃休克鱼” (44)

阚治东 (深圳创新科技投资公司总经理)

——投资企业发展的中后期 (54)

仰 融 (华晨集团董事长)

——将实业与金融结合 (64)

刘汉章 (邯鄹钢铁公司总经理)

——市场、倒推、否决、全员 (75)

鲁群生 (澳柯玛集团总裁)	
——内涵式发展	(85)
唐厚运 (山东省邱家水产集团公司董事长)	
——自我积累发展	(95)
王功权 (万通国际集团董事局名誉主席)	
——只投资留学生	(104)
王效金 (古井集团有限公司董事长)	
——精耕细作	(115)
文一波 (桑德环保产业集团董事长兼总裁)	
——BOT 模式	(128)
张朝阳 (爱特信公司 CEO)	
——引入海外资本	(138)
王干梅 (深圳高新技术产业投资服务公司总经理)	
——找好出口,伺机退出	(152)
张 和 (大连冰山集团董事长)	
——企业家应该是资本家	(165)
张宏伟 (东方集团董事局主席兼总裁)	
——加法乘法一块做	(172)
张巨声 (美菱集团董事长)	
——科技驱动型成本管理	(184)
陈 峰 (海南航空集团董事长)	
——抓住资本市场发展的每一次机会	(196)
徐少春 (金蝶软件科技有限公司总裁)	
——开放经营	(208)

周厚建 (海信集团总裁)

- 稳健财务管理…………… (218)

港台篇

黄鸿年 (香港中策投资公司董事长)

- 买卖大陆国企…………… (230)

李嘉诚 (香港长江实业集团主席)

- 人退我进,人弃我取…………… (240)

李泽楷 (香港盈科拓展集团主席)

- 以小博大…………… (251)

刘銮雄 (香港爱美高集团主席)

- 股市狙击…………… (265)

冯景禧 (香港新鸿基集团创始人)

- 敢于冒险…………… (276)

龚如心 (香港华懋集团主席)

- 投资房地产…………… (286)

宁高宁 (香港华润集团总经理)

- 行业整合…………… (293)

陆雁群 (香港电视广播有限公司董事)

- 让别人替自己赚钱…………… (305)

罗鹰石 (香港鹰君集团创始人)

- 积少成多…………… (313)

郑智健 (香港中信泰富公司董事长)

- 充分利用证券市场筹资…………… (321)

欧美篇

- 丹尼尔·洛维格 (美国洛维格集团董事长)
——借钱赚钱…………… (336)
- 罗纳德·佩雷尔曼 (美国多种投资控股公司总裁)
——倒卖大企业…………… (346)
- 比尔·盖茨 (美国微软公司董事长)
——分散风险…………… (355)
- 沃伦·巴菲特 (美国伯克希尔公司董事长)
——让资金以中等速度增长…………… (365)
- 吉姆·斯特莱 (英国联营集团董事长)
——祖鲁人原则…………… (377)
- 吉姆斯·林 (美国 LTV 公司董事长)
——用别人的钱发家…………… (387)

东亚篇

- 孙正义 (日本软库公司总裁兼 CEO)
——长期投资互联网…………… (398)
- 李文正 (印度尼西亚力宝集团主席)
——抓住机遇, 筹集资金…………… (408)
- 郭鹤年 (马来西亚郭氏兄弟集团主席)
——多元投资…………… (418)

内地篇

袁宝璟

——参股和控股的能手

没有人会相信，曾经在中国政法大学门口摆地摊、卖报纸的袁宝璟会和企业家有任何瓜葛。但事实上，袁宝璟 1992 创办的建昊实业（集团）公司资产以几何级数递增，公司创建时只有二十万元的资本，而短短四年时间，到 1996 年末，公司资产净值已达 34 亿元人民币，拥有全资企业 20 家，控股企业 6 家，参股企业 30 家。集团业务覆盖全中国，种类包括电子业、金融业、生物工程、高科技生物制药业、房地产……。袁宝璟本人也获得了“收购之王”、“北京李嘉诚”等称号。

袁宝璟 1963 年出生于辽宁省辽阳市，兄妹五人，全靠父亲一个人的工资养活。有时，穷得连衣服都穿不起，就盼着开运动会，那样就有希望获奖。所谓穷则思变，袁宝璟为了改变自己的命运，连考了两年大学，当时一些大专、中专学校寄来的录取通知书都被袁宝璟放弃了。直到 1985 年袁宝璟第三次考试，才考入中国政法大学。大学期间，袁宝璟想着法子找活干，帮别人推销产品，帮教授抄稿，在校园摆摊卖书，……到大学毕业时，他手里居然剩了 1400 元钱，外带价值 3000 元的书籍。当然，袁宝璟的主要精力还是花在刻苦自励、一心向学上，他门门功课都是全优，而且一有空就跑到人

民大学旁听经济学课程；赶到故宫念业余的书画大学，都市的喧哗与他仿佛是另外一个世界。

袁宝璟大学毕业后，执意要留在北京发展。当时恰逢 89 年政治风波之后，按常规他很难留在北京司法部门。袁宝璟自印一百张求职信，从建国门到万寿路，逐个自我推荐，最后被中国建设银行接纳。

白手起家

1992 年，袁宝璟辞去了他好不容易获得的中国建设银行的职业，在怀柔注册了建昊实业发展公司，“建昊”两个字是从英语 Genius Power 来的，意思就是创造力、智慧力。同袁宝璟一起闯荡商海的是七个血气方刚的年轻人，启动资金只有 20 万元。

因为是从大学出来的，所以，他最清楚当时浪费最严重的是“科研成果”。大量的“科研成果”在进行论证和鉴定之后就束之高阁，沉睡不醒，里面埋藏了取之不尽的宝藏。他把眼光投向了“科研成果”，于是开始了“科研成果”的买卖。他象当年找工作一样，开始一家一家地敲企业的门。有要进行技术改造的，有正在进行产品开发的，有开始进行技术攻关的，他一一地记下来；然后，找到各个大学和研究机构，买断相关的“科研成果”，再卖给需要这些成果的企业。

在买卖“科研成果”的过程中，他们相中了一个项目，现在的名字叫做“小黑麦”。其实这是一个基因工

程，能够将种子的基因进行排序，袁宝璟说：“这个技术远远高于现在热门的克隆技术”。他们决定将这个技术实现产业化。这个项目成了当时的建昊实业发展公司第一个实业。

创业之初的困难和艰窘可想而知。袁宝璟和公司的职员住在市区，每天都是早早就得坐上公共汽车往怀柔赶。公司的经营方式也单调，靠租地卖物种。一种叫作小黑麦的独特品种，其产量和营养价值是一般麦种的十多倍。公司以每亩 110 到 130 元一年的租金租用了 200 亩地，租期 20 年。当时公司的资金情况如下：到位 20 多万元，开办费花了两三万元，然后买专利又花了 10 万元左右，剩余的钱根本就不够租 20 年，千方百计与对方交涉、谈判、斡旋，结果是可以先交 4 年的租金。这么一来，公司的资金几乎全部用光，最后一点钱仅够买化肥的了。那时的建昊公司，称得上是中国最贫穷的公司了，因为它的账面上，一度只有 371 元钱。袁宝璟和公司的职员们都不抽烟，因为省下一条烟就可以多租一亩地。

这个项目的高科技内涵，注定了他们不会成为一辈子的农民。半年后，“小黑麦”成熟了，麦种很快占领了全国市场，获利甚丰，当年的利润达到了 200 多万元。再加上那段时间里公司已将购得的几十项专利悉数售出，获利甚丰，流动资金达到了数百万元。数百万元对于一个公司来说，并不是一个大数目，当时，中国拥有数百万元的公司太多了。如何让它能产生裂变效应，

这便需要不同于一般企业的传统做法了。建昊的裂变效应，产生于资本运作。

参股企业

至此，袁宝璟度过了他创业之初最艰难的时期，建昊公司也就拥有了步入常规发展的基础。有了第一桶金，如何使用第一桶金，有两种选择：一种是传统的做法，即选项目或者在原来的基础上扩大规模，买地皮，建厂房，引进设备，培训工人；一种是收购股权，控股其他相关企业。前者整个过程的完成，至少需要三年时间；而后者只要半年，最多一年就可以完全走入正轨。

这时，袁宝璟表现出了一个杰出企业家超常的魄力和胆识。他认为，企业要想获得快速发展，必须打破常规，独辟蹊径。他断然决定，建昊参股一些他所看好的企业。

对于股票证券，袁宝璟是个行家。1986年读大二时，天龙、天桥证券首次发行。那时为了自食其力，他帮助推销过天龙、天桥的股票。1989年，到中国建设银行证券部工作后，他曾在一天之内成交证券额高达6700万元。目前做证券的老人，提起袁宝璟，几乎无人不晓。就凭这种与中国证券业的渊源，袁宝璟在策划建昊未来的发展战略时，首先将建昊与证券业联系了起来。

在袁宝璟眼里，参股就是一种“借船出海”，即站

在别的企业的船上出海远征。建昊先后参股的企业有三九胃泰、四川蜀都大厦等，这些企业有些当时并不为人看好，很少有人买，但袁宝璟看准了，买了。不久，那些企业相继改制成功，股票纷纷上市，随后大幅度升值。此时，建昊抽身而退，看好时机，抛出股票，积累了大量资金。到 1996 年，从上市公司年报中，人们发现，有近 30 家上市公司位居前十位的大股东是建昊。更为引人注目的是，两家上市公司——北京比特和丽珠制药的控股股东是建昊。尽管袁宝璟始终保持低调，但资本市场的人们已经注意到：建昊成了气候了！

控股企业

无论是 1992 年起死回生般地走出困境，还是 1993 年的“借船出海”，只能算作建昊发展的序曲，建昊真正成气候，是从 1994 年正式开始的。按照常规的发展模式，建昊在拥有了充足的资金之后，会自己开办实业。但是，袁宝璟没有盖厂房、进机器，招兵买马。他走的是一条更省时、更便捷的路子。

其时，国家的宏观调控已经开始，有关部门开始考虑在产权制度方面实施大幅度改革的可行性，继而对严重亏损、经营不好的企业采取改组、兼并、收购、拍卖的形式，希望能为这些企业寻找一条新的生存、发展之路。当时我国实行宏观紧缩政策，许多企业，尤其是国有企业大批陷入困境，不少濒临破产或者已经破产。