

他们是怎么想的？

他们又是怎么做的？

一本书使你分享 **15 位**当代成功企业家的**成功经验**
“**精确制导**”式的提问和倾诉肺腑的回答

不是 MBA 案例，胜似 MBA 案例

不仅寻找财富积累的新方向和新方法

更重要的是企业家做事的方法和做人的精神

英雄莫问出处

对话

与我们一起成长的
民营企业家

杨元庆—联想的挫折还不够多

周 枫—婷美比国企还要国企

孙广信—更愿当师长的新疆首富

冯 仑—反思万通十年

李书福—中国汽车界的“鲇鱼”

俞敏洪—反思利益和友谊的关系

"精确制导"式的提问和倾诉肺腑的回答

不是MBA案例，胜似MBA案例

英雄莫问出处

对话

与我们一起成长的

民营企业家

主编 / 郑瑞强

中国音乐出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

英雄莫问出处: 对话与我们一起成长的民营企业家/郑瑞强主编. —北京: 中国青年出版社, 2003

ISBN 7-5006-4944-4

I. 英... II. 郑... III. 私营企业—企业管理—经验—中国 IV.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 105033 号

*

中国青年出版社出版 发行

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

网址: www.cyp.com.cn

编辑部电话: (010) 64034328 发行部电话: (010) 64010813

北京市小红门印刷厂印刷 新华书店经销

*

880×1230 1/32 7.25 印张 2 插页 161 千字

2003 年 1 月北京第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—10,000 册 定价: 16.80 元

本图书如有任何印装质量问题, 请与出版处联系调换

联系电话: (010) 64033570

雄狮书店: (010) 84039659

目 录

1. IT领袖 直面寒冬

IT业的寒冬是伴随着任正非的《华为的冬天》这篇文章不知不觉来临的，如同行舟，不知怎么回事，飞流直下的顺水，悄然变成翻卷过来的逆水，而且越来越强，但桨却不够力了。于是用劲地撑，加力地划，以为就一个坎，过了就顺了。可这次的情形却不比往常，似乎怎么用力都过不了那个坎。而冲过来的水却依然不断，打湿了人，打进了船。有些船控制不住……

曾几何时，杨元庆率领一班人马，在PC领域，轰轰烈烈地杀出一条血路，几番价格战，创下联想品牌的基业。每年以超过50%的速度和超过计划的双超速度增长，确实令人热血沸腾。

想不到，当IT的寒冬来临时，我们发现即使是市场份额再大，也无法使中国企业摆脱无一例外地居于IT价值链的金字塔底层的尴尬局面。而杨元庆当年赖以成功的独门招数，如今已经变成行业规范。一腔热血只好无奈地收敛起来，现在则要学会适应冬天。

最近联想的引人注目，主要是我们看到联想一系列的技术和资本运作，后者包括与厦华合作生产手机，并购了中国最有实力的ERP企业汉普公司，给人明显的信号是，联想在寻找新的更大的奶酪——服务；联想要做中国的IBM。

与联想集团总裁杨元庆谈心

联想的挫折还不够多  5

2. 中国经济舞台上的“弄潮儿”

婷美集团国际发展公司总裁周枫——曾经靠几万元，成功地将美国“JB汽车保护神”引入国内市场，其间将“美福乐减肥食品”做成全国第一；1999年创办婷美科技保健公司后，更是开创了“婷美”12天火爆北京市场，25天火爆全国市场的奇迹。的确，周枫应该称得上中国经济舞台上的“弄潮儿”。

周枫说他从不敢妄言自己是企业家，甚至连老板都不算，只是一个经营人才，在市场营销方面算个“腕儿”，是个商人。可能是因为做商人做的还可以，所以朋友们给他加了一个定语，称他“职业商人”，也有人夸他是“赚钱机器”，惟独没有人把他上升到企业家的层面，他也乐得不拿自己当根葱。他说自己本来就是一个下乡知青，一无所有，混到现在有了点儿成绩，也时刻不敢忘本。

“赚钱机器”在选择项目时有“五不做”原则：一、做产业不做贸易，倒来倒去做不成大事；二、非法的项目不做；三、不能成为第一的不做，如果能超越联想，可以在计算机领域试试，如果不能，趁早别干；四、没有科技含量，不能推动生产力发展的不做，因为没有发展前景；五、靠权力、靠批文的不做。归纳起来就是一句话：科技发展，量力而行。

与婷美集团国际发展有限公司总裁周枫谈心

黑桃三先出  19

3. 从转业军人到《福布斯》中国富豪

也许是创业需要特殊的勇气，不少中国企业家都出身行伍。新疆广汇集团董事局主席孙广信、陕西金花企业集团总裁吴一坚都是如此。作为退伍军人，他们创业时都两手空空，但经过多年拼搏，他们都在近几年连续进入美国《福布斯》杂志评选的中国内地富豪榜，而且位列前茅。

在今天孙广信的眼里，36亿元的个人资产，只是一个数字。在2001年《福布斯》公布的新年度排行榜里，新疆广汇实业投资(集团)公司董事局主席孙广信的个人资产，排在中国内地富豪的第九名。许多公众熟悉的人物，论个人资

产远远排在他的后面——比如酷爱名车的北京富豪李晓华(20亿元);拥有私人公务飞机的远大空调老板张剑兄弟(16.8亿元);造汽车的吉利老板李书福(9亿元);做软件的用友老总王文京(8.4亿元)等等。

而有多少人会想到,在孙广信27岁开始创业时,他的全部家当仅仅是3000元复员费。

与新疆广汇集团董事局主席孙广信谈心

更愿当师长的新疆首富 35

1986年,带着仅有的600元钱,当过兵的吴一坚,只身渡海从广州来到海南闯世界。看到偌大的海南还没有彩电厂,吴一坚有了要建一个年生产量20万台的彩电厂的志向。通过10个月的奋斗,他居然实现了目标。

吴一坚把自己的创业体会总结为“有事去凑钱,而不是拿钱去等事”。的确,寻找机会是企业素质中的一种。回到故土陕西后,吴一坚一直在用行动为自己的理论做着注脚。从房地产领域突然杀入生物制药领域,金花股份较早实现上市;然后,他又进入竞争激烈的百货业领域,在古城中心地带建起一座令一般消费者咋舌的世纪金花购物中心。应该说,这两年的事,吴一坚都抢占了制高点,抓住了机会。

在问及海南的经历对回到西安创业有什么帮助时,吴一坚承认自己明白了在事业如日中天时,更需要一种清醒,需要一种机制,需要在理念上的不断创新,确保永续经营。的确,近十年以来,中国企业界涌现出许多英雄人物,但其中有相当数量的人,如流星一般划过,之后又归于默默。

与陕西金花企业集团总裁吴一坚谈心

我不在乎《福布斯》富豪排名 51

4. 中国“地产航母”的打造者

万通集团的董事局主席冯仑,下海十年,从来没有丢掉他的教师本色——理论家的风采;北京安地房地产开发公司董事长张宝全——上过前线,创造过3天销售33亿的纪录。

大连万达集团股份有限公司董事长王健林——原来以万达足球闻名，后来杀出大连，向全国发展，而且在与跨国商业巨头的合作中找到自己的新增长点——别人暂时无法模仿的商业房地产。解读中国房地产行业的民营英雄，也许有这三个人就足够了。

改革开放，中国已经走了二十几年的道路；中国的市场经济发展，说多了不过十岁历程。一家名叫万通、活了十岁的企业集团，正好可以算得上中国市场经济的同龄人。而且在某些程度上，万通的发展，是民营企业在中国市场经济环境下演化进程的一个缩影；冯仑本人的发展，也是中国新一代企业家成长的一个典型。

冯仑说：中国民营企业所犯的错误，万通都犯过了，但是其他民营企业取得的成就万通可能没有达到。

与万通集团董事局主席冯仑谈心

做生意是提高境界的捷径 63

万达的事业现在做得很大，住宅的开发已经进入全国二十几个省会城市，商业房地产更是独领风骚，与跨国零售企业建立了牢固的合作关系，国内几乎没有竞争对手，甚至是模仿者。王健林认为成长于东北黑土地上的万达，是一步步坚实地发展起来，才取得这样成绩的。但是在关键的步骤上把握好战机，无疑是万达成功和不断上台阶的重要原因，同时也显示了王健林优秀企业家的英雄本色。

与大连万达集团股份有限公司董事长王健林谈心

激情在，财富才不断 77

有一个人，入伍上过前线，电影学院毕业后做过导演，开发房地产创造过3天销售33亿的纪录，书法、绘画和木匠活儿样样精通，他就是北京安地房地产开发公司的董事长张宝全。

上过战场使张宝全能超越生与死，看淡事情和钱，拿得起来放得下。张宝全认为，经营企业赚钱，你要先想到别人，自己才可能得到回报。这就是他的大商人经营利益、小商人经营钱的理论。

5. “事件行销”的制造者

市场推广的方法有很多种,但最有效的、最容易让人记住的莫过于“事件行销”了。国美电器——因为敢于向长虹等彩电巨头拔出“屠刀”,知名度迅速提高(也因为国美,有媒体惊呼:商业资本重新抬头);吉利集团董事长李书福——因为造低价车、告黑哨、办大学,成为被众多媒体热炒的人物;奥克斯——因为首家披露空调成本白皮书、聘请“米卢”当代言人,迅速成长为空调市场上的强势品牌之一。

国美电器的总经理张志铭很年轻,才三十出头。他于1993年加入国美公司时,是一名中专毕业生,从最基层的业务员干起,1997年就开始全面接手电器业务。

张志铭在很短的时间内从一名普通的员工成长为成功的职业经理人。在他的领导下,国美电器也从北京的一家名不见经传的小企业,迅速成为蜚声全国的家电连锁企业。张志铭为人很低调,但国美电器却屡屡在商战中爆出新闻。张志铭的目标是把国美建成中国最大的家电连锁企业。也许,以后国美电器和它的管理者在知名度上的反差会越来越大。

与国美电器公司总经理张志铭谈心

因为对造低价汽车的执著到了绝对偏执的程度,业界人称李书福为“汽车疯子”。

2001年《中国企业家》杂志的十大封面人物,李书福被评为最执著的人物,当选理由是,不管外界如何批评,也不管受到怎样的挫折,他都顽强地做着自己的造车梦。

中华大地,做着汽车梦的人有多少?——不计其数;怀着造车梦的也许不只李书福一人;但是,真正敢于以自己的身家,碰一碰汽车这个不知是神圣抑

或怪物的东西,不怕粉身碎骨的,除了李书福,还有谁?

在国有资本独霸天下的汽车领域里,李书福虽以民营资本制造低价位的轿车而素有车界鲑鱼之称,但伴随他的,有同情声、赞许声,也有没完没了的讥笑声……

与吉利集团董事长李书福谈心

自己的梦自己来圆 113

自2000年开始中国家电业进入整体不景气状态,原来被认为中国最具竞争力最成熟的行业似乎是不战自败。但一不留神,从空调领域又杀出一匹叫“奥克斯”的大黑马,让人刮目相看。

而无论是策动“爹娘革命”,还是首家披露空调成本的白皮书(在成本的白皮书上,奥克斯毫不含糊地列举了1.5匹冷暖型空调1880元零售价的几大组成部分:生产成本1378元、销售费用370元、商家利润80元、厂家利润52元),抑或是巧打“米卢牌”,奥克斯的一次次大胆策划,都让我们领略“事件行销”的魅力。当然,奥克斯也从一个不为国人熟悉的地方品牌,迅速成长为空调市场上的强势品牌之一。

与宁波三星集团董事长郑坚江谈心

后来居上者的秘密 125

6. 隐藏的冠军

如果让你挑,是当名不见经传的小项目,比如藤球或者冰壶的世界冠军,还是当大项目,比如篮球或田径的业余爱好者,你会作何种选择呢?答案因人而异。但是,王旭宁、周简、陈辉肯定会选择冠军,哪怕这个项目没什么人听说过。

当许多家电企业都在为市场上的恶性竞争、价格大战而苦恼的时候,山东济南的九阳电器有限公司,却一直在一个利润高、前景广阔的市场上“孤军奋战”。

这家自我定位于生产专业化厨房小家电产品的公司,自从1994年推出第

一台家用豆浆机以来,不仅占领了该市场80%的份额,而且把豆浆机从无到有,做成一个产业,创造了每年近百万台的市场需求。

世界500强企业排名第一的美国通用电气在经营中有这样一条原则:集团内的任何项目,如果做不到行业内前三就不做。王旭宁也有一个信条:不跟在别人后面吃灰尘。

与济南九阳电器有限公司董事长王旭宁谈心

创造需求比满足需求更重要 141

作为成立仅三年多的一家医药企业,德泰在电子药业这个新兴产业上,不仅已经拥有十项自主知识产权专利,三个产品获国家药械准字号,而且在一年多前就被批准进入国家“高技术产业化示范工程”,企业所在地大连市也给予了力度相当大的扶持。

德泰电子药业有限公司董事长周简说,德泰不一定是电子药业这个新技术的最大受益者,电子药业更应看做一个事业,而不完全是企业赚钱的工具。就像电灯、飞机等许多造福人类的发明,其发明人都不是最大的受益人。

与大连德泰电子药业有限公司董事长周简谈心

“八字宪法”做市场 153

著名经济学家樊刚曾经说过:“在中国,企业家如果想把企业做成百年老店,树立自己的品牌,他就应该选择做那些质量最不容易控制、口碑最不好的行业,比如说保健品。因为如果哪个行业假冒伪劣比较多,消费者投诉比较多,虚假宣传比较多,而这个行业中的某个企业家只要坚持高质量,坚持对消费者负责,坚持不搞短期行为,那么他的企业就很容易脱颖而出,产品和服务的差异化就会很明显。”陈辉的东易日盛现在已经做到了北京家装市场的第一,他们能做到自己广告语所说的:“做百年老店”吗?

与北京东易日盛装饰公司董事长陈辉谈心

家装:一本难念的经 167

7. 英雄的反思

当前，在竞争如此激烈的市场环境中，企业出现一些问题是正常的。而那些看不见自身问题的企业，或者看到了自身问题却不知如何变革，或者看到了问题却故意回避问题（甚至乔装打扮、自欺欺人）的企业，是注定要死的；那些既看到问题、勇于变革，又善于变革的企业，则是令人尊敬的、成功的企业。

2001年初，因为陆强华的出走，创维一度成为媒体关注的焦点。以中国目前的市场化水平和企业现状，职业经理人与企业发生的冲突应该是正常的（没有冲突也不会有规范），但这样的问题发生后，作为老板的黄宏生在反思，在寻找问题的“解决方案”。

许多著名的经济管理学家都认为，解决好黄宏生先生的困惑，对中国企业界将是一笔财富。因为，黄宏生先生所面临的问题，是现今中国企业界的一个普遍问题。

与创维集团董事局主席黄宏生谈心

爱也经理人 恨也经理人  185

以英语培训而闻名全国的北京新东方学校（现在是北京新东方教育集团），2002年出了一本名叫《东方马车》的书，这本书不仅介绍以创办人俞敏洪为首的新东方人的成功与辉煌，也把一年多时间以来新东方内部围绕权力、利益的争斗和当事人的内心世界揭示出来，显然这样做是需要勇气的。

“马车”一词，让我们感觉到新东方与现代企业的距离。新东方人把自己送上解剖台，自己痛苦地寻找答案的同时，为我们提供了一个做企业的活教材。我们从书中清楚地看到，团队中的“海龟”认为俞敏洪“土”，但自己又犯了站着说话不腰痛的错误；徐小平、王强回国加盟对新东方事业的巨大推动和他们个性的缺点对事业的伤害等等鲜活的东西使我们再一次深刻地认识到，利益和友谊的区别，以及商业规则的重要性等做企业最基本的东西。

但这本书更大的价值在于，为什么这个团队存在矛盾越来越复杂并且激化爆发后，却没有分崩离析，而是浴火重生？中国的知识分子创业，在企业遇到

内部斗争时,既“喜欢”痛苦地反思,又往往主动放弃自己的利益做出牺牲来退却。新东方依靠各方妥协而“逃过一劫”。虽然是暂时性的,但相信他们由此的收获是巨大的,因为这是运用了商业规则进行理性思考的结果,他们超越了自我。

与北京新东方教育集团董事长俞敏洪谈心 —————▶ 201
从“三驾马车”到《东方马车》

附录 企业家也要包装上市 —————▶ 213

1. IT领袖 直面寒冬

英雄妙语

联想集团总裁 杨元庆

大企业病，是企业在从小到大的过程中必然要碰到的一个障碍。当企业达到几千人、上万人，就必然存在一个沟通的问题。在这个阶段，要制定新的工作方法来达到更好的效果。

对于一个成功的企业家来说，业绩是很重要的，企业的团队、企业的战略，包括企业队伍中的文化，都要做得很好。我这有非常大的差距。



联想集团总裁 杨元庆

杨元庆

1964年11月生，祖籍浙江。国家高级工程师，享受政府专家特殊津贴，中华全国青年联合委员会委员，中国企业家协会理事，中国科技大学客座教授。现任联想集团总裁兼CEO。

1986年，毕业于上海交通大学计算机专业，同年进入中国科技大学研究生部深造。

1989年，进入联想集团。

1995年，任联想集团高级副总裁，成为联想集团决策层核心成员。

曾荣获1993年中国科学院（北京地区）优秀青年、1996年第二届中国优秀青年科技创业奖、1997年中国科学院十大杰出青年、1998年第三届北京市十大杰出青年、1999年全国“五四”奖章等荣誉，2001年6月获《商业周刊》亚洲版评选的“亚洲之星”称号。

曾几何时，杨元庆率领一班人马，在PC领域，轰轰烈烈地杀出一条血路，几番价格战，创下联想品牌的基业。每年以超过50%的速度和超过计划的双超速度增长，确实令人热血沸腾。

想不到，当IT的寒冬来临时，我们发现即使是市场份额再大，也无法使中国企业摆脱无一例外地居于IT价值链的金字塔底层的尴尬局面。而杨元庆当年赖以成功的独门招数，如今已经变成行业规范。一腔热血只好无奈地收敛起来，现在则要学会适应冬天。

最近联想的引人注目，主要是我们看到联想一系列的技术和资本运作，后者包括与厦华合作生产手机，并购了中国最有实力的ERP企业汉普公司，给人更明显的信号是，联想在寻找新的更大的奶酪——服务；联想要做中国的IBM。

与联想集团总裁杨元庆谈心

联想的挫折还不够多

我们还很年轻，不要自己把自己捧傻了

主持人：2002年年初，中央电视台评选年度十大经济人物，本来候选人和上榜者都有你，而且你的排名据说比较靠前，央视也通知你前去领奖。但是你最后进行了低调处理，没有参加。如果联想的业绩像往年那样好，你是否会欣然接受这项荣誉？今年没有去，是不是一种姿态？当然我们并不反对姿态。