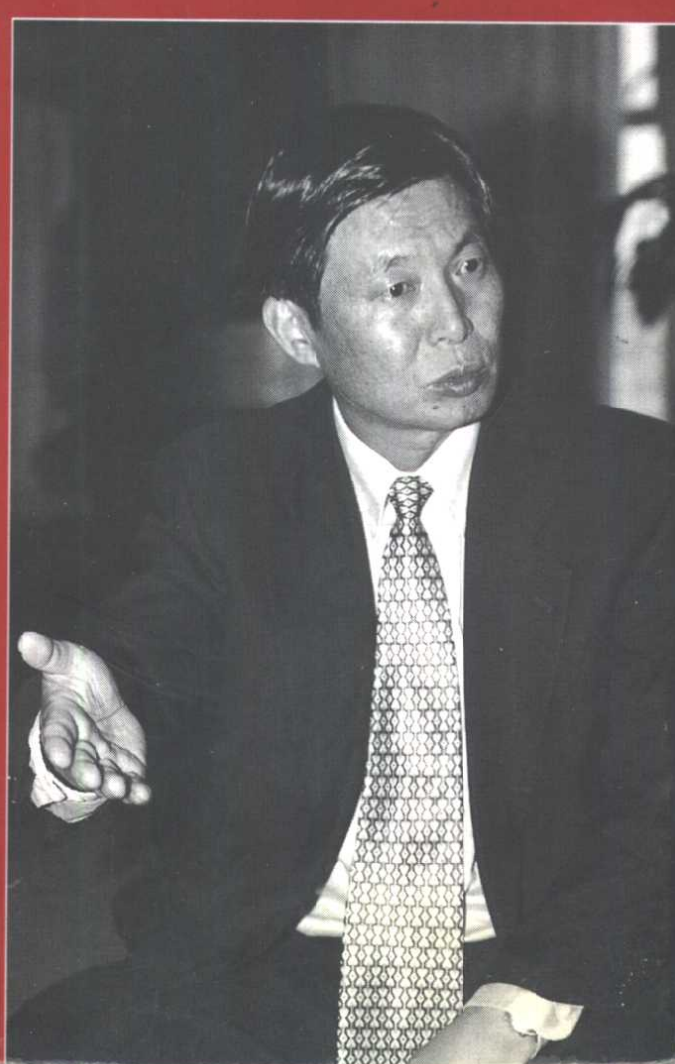
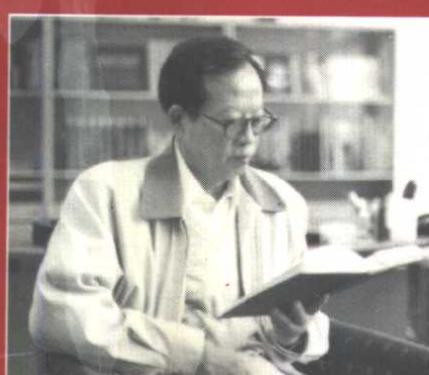
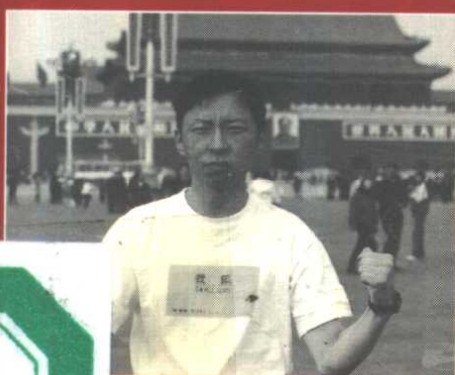
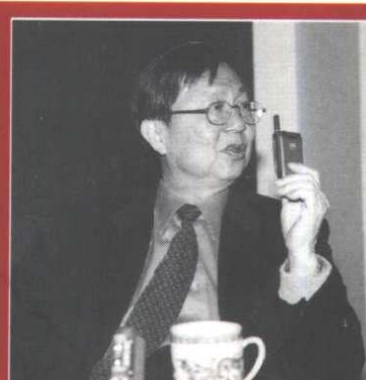
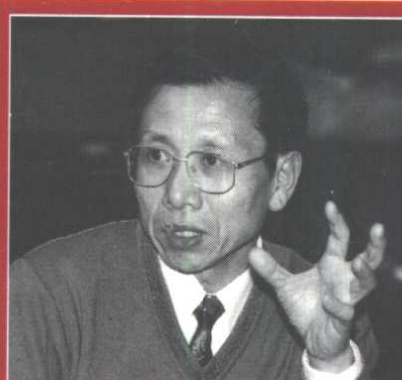


企业领袖

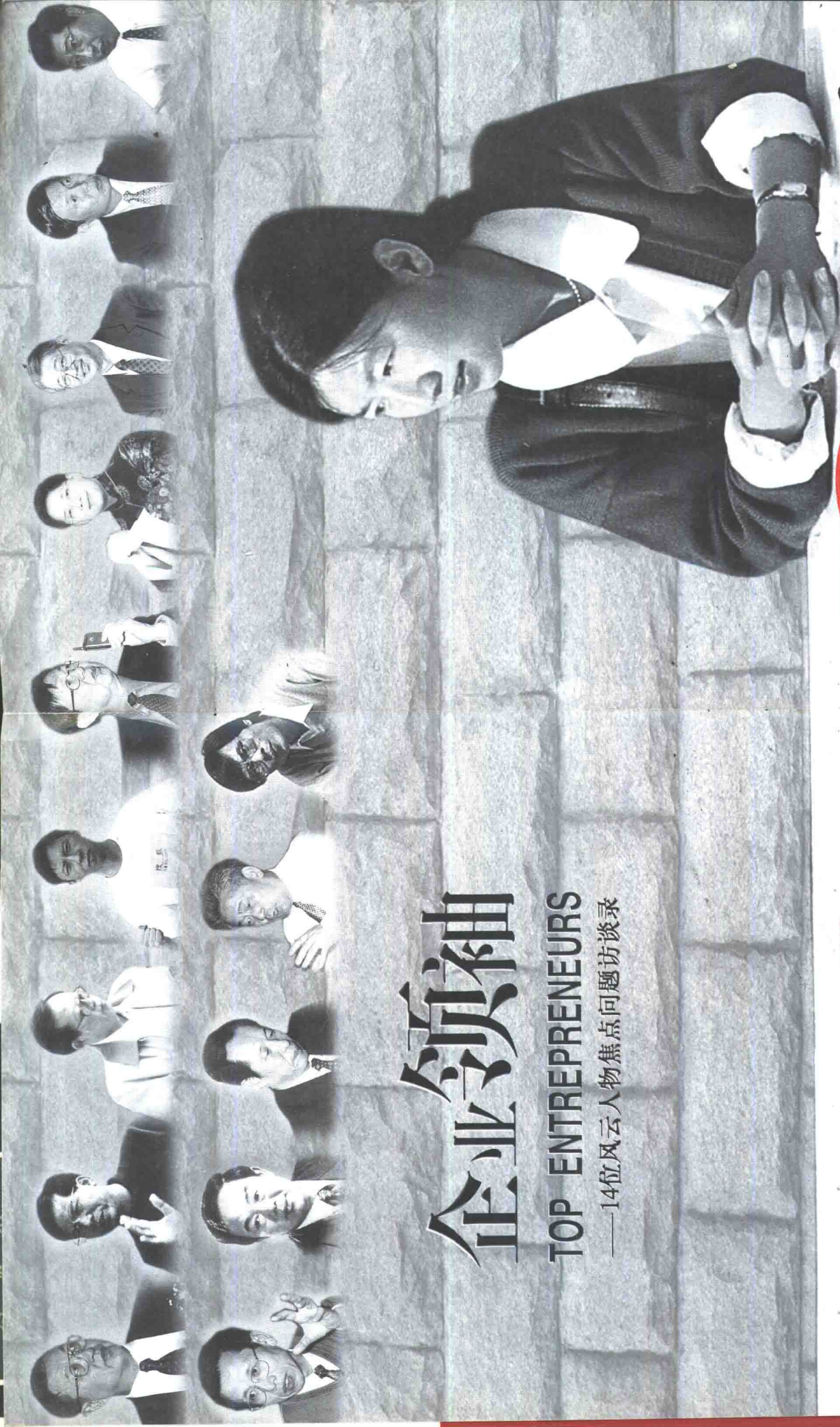
TOP ENTREPRENEURS

——14位风云人物焦点问题访谈录



王秀 著

辽宁人民出版社



企业领袖

TOP ENTREPRENEURS

——14位风云人物焦点问题访谈录

2/12

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业领袖:14 位风云人物焦点问题访谈录/王秀著 .
- 沈阳:辽宁人民出版社,2000.4
ISBN 7-205-04736-6

I. 企… II. 王… III. ①企业家-生平事迹-中国
②企业管理-经验 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 20585 号

辽宁人民出版社出版

(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

沈阳市第三印刷厂印刷 辽宁省新华书店发行

开本:880×1230 毫米 1/32 字数:268 千字 印张:9 $\frac{3}{4}$ 插页:2

印数:1—7,000 册

2000 年 4 月第 1 版

2000 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑:张业宏

责任校对:刘再升

封面设计:张业宏

版式设计:张业宏

定价:22.00 元

序 言

收录在这本书中的企业家采访录，陆续在《中国经济时报》“与总裁谈心”专栏刊登时我就已读过，其中一些篇目是值夜班时在报纸大样上读的，因而印象深刻。动笔写这篇序言之前，我重读了王秀的这些作品，觉得把这些采访录结集出版确实是件很有意义的事。

在《中国经济时报》的百多名记者中，王秀是悟性极高的一个，常能在众多记者共同采访一件新闻时写出与众不同的东西。成功主持“与总裁谈心”专栏更是王秀在新闻业务上的一个突破。在时下的报纸、杂志上，写企业家的文章多如牛毛，但无原则地吹捧者多，写出企业家真实一面的少，能够写出企业家内心真实想法的更少。最常见的是写企业家的所谓“报告文学”，一开头就是“公元×××年某月某日某时某分，某国某市机场……”，用一些合理想象的细节吓人，满篇充斥着俗不可耐的形容词和副词，竭力证明企业家的高、大、全。

ABB51/02



王秀的文章与那些作品有着本质的不同。王秀采访的这十几位企业家,都是国内乃至国际知名的企业家,也大都是新闻人物,写他们的文章恐怕可以百篇计。我个人认为,王秀的作品是其中少量的成功者。这倒不是因为作为王秀的同事,我会对她的作品有所偏爱,而是因为,王秀写出了这十几位知名人士的真实一面,尤其是,王秀的访谈力求挖掘企业家的思想,写出了他们对一些敏感问题的真实想法。作为一个普通读者,我从中读出了很有意思思想的碰撞;作为一个每天要面对管理问题的报社管理人员,我从中得到颇多管理理念、管理艺术上的收获。

王秀的企业家采访录一般由两部分构成:一部分是采访手记,另一部分是访谈记录。采访手记是她站在观察者的角度向读者介绍和分析企业家及其企业的情况,夹叙夹议,点到为止,既能使读者对采访对象有一个轮廓式的了解,又是对访谈部分的必不可少的补充。访谈记录由记者的提问和企业家的回答组成,是文章的主体。需要指出的是,王秀对企业家的提问往往不是为采访对象提供说话机会的寻常提问,更不是“一加一等于几”式的傻瓜提问(这类提问在中国新闻界并不少见),而常常是单刀直入,一针见血,许多问题都是企业家通常不愿多说或“说来话长”的问题,同时也恰恰是公众很想了解的问题。有趣的是,王秀越是提出这样的

难题，采访对象越是发挥得好，提问精彩，回答更精彩。这大概是因为，企业家生性就是喜欢接受挑战的，没有对手，他们也会感到寂寞。正是在王秀富有挑战意味的提问下，被访者灵感涌动，妙语连珠，向记者、同时也是向读者打开平日深藏不露的思想宝库，表现出企业领袖的风范。

王秀近一年时间采访的这十多位企业家，既有国有企业经营者，又有合资企业经营者，还有民营企业、乡镇企业、外资企业经营者，他们每个人的经历不同，性情不同，对企业的理解不同，但大都是饱经历练、内涵丰富的企业领袖，从这个意义上可以说，这本书是中国部分知名企业家的一组群雕。王秀和这些被访者探讨的问题，涉及国有企业的产权问题、中国企业国际化问题、外资企业本土化问题、国有企业重组问题、国有企业管理机制创新问题、乡镇企业二次创业问题、互联网企业对经济的影响问题等等，有一定的代表性。我认为，读读这些访谈文章，对普通读者来说，可以从一个比较客观的角度了解这些成功人士、新闻人物的经历和思想；对关注中国的企业问题的人士来说，可以得到有典型意义的个案素材；对中国的企业界人士来说，则是有价值的参考资料。而对新闻界同行——尤其是对那些尚未掌握如何与企业家打交道技巧的年轻记者来说，我想，这也是很值得一读的好书。

作为同事，也作为读者，我希望王秀为读者贡

献更多这样的作品。

包月阳

《中国经济时报》总编辑

1999 年 12 月 18 日

自序

以记者的理性和激情

本书的十四篇文章是我在1999年主持《中国经济时报》“与总裁谈心”专栏的基础上，对主打文章再修改充实而成的，我很自信经过充实后的这些文章比作为专栏文章发表时，更精彩，更有力度。

我曾就某一个焦点问题向一位采访对象提出了当时令他很难堪的问题，年底我再一次见到这位总裁先生的时候，他由衷地说：王秀，我告诉你，虽然很多话我们不说，也不愿意说，但是每个人憋在心里的话终究是要找机会释放出来的；

一位采访对象在采访结束后对我说：其实好的答记者问往往就在那么几分钟之间；

1999年9月份，一家国内著名公司总裁的秘书打了好几个电话给我，要我一定把上半年的专栏文章寄全套给她，她们总裁一直在读这个专栏的文



章，她能清楚地记得我开设这个专栏的时间。因为中间缺了几期没集齐，所以找到我；

在主持这个专栏的过程中，不断地有读者和朋友来和我接着探讨我在文章中与采访对象探讨的问题；

一家公司的办公室主任找我，要一位采访对象的联络方式，因为他们公司想和我的这位采访对象就怎么管理企业直接对话；

不断地有好心的读者，尤其是南方的读者告诉我：你的××篇文章又被××刊物转载了，有没有通知你？与其被乱转载，还不如你自己出一个精华本；

一位上海的读者向我诉苦：他通过邮局自费订阅的报纸一直没有收到，工作单位也没订阅我们报纸，他只好到市图书馆去看。后来我出差去上海特意带给了他很多报纸；

当我觉得太累，打算停下来休息的时候，我的同事和同行纷纷问我：怎么停下来了，一直在等你呢！

我想说的是，今天这本书能与读者见面，实在是源于以上力量的支撑。我一直认为，记者写文章如同演员演戏，有观众才会越发挥越精彩，如果观众纷纷退场，我相信再坚强的演员也会气馁。

我很明白，时下媒介众多，各家媒体倾力推出的精品栏目数不胜数，可选择范围太大了，读者

决不会无原则地支持某一个作者、某一组文章。所以我必须时常反省自己的作品，劣势是什么？优势是什么？抑制劣势，发挥优势。本书让我最自信的一点，也堪称本书卖点的，我想应该是荡漾在书中的那份记者的理性和激情，理性+激情能使一个职业财经报道记者的文章风范明显地从其他类型作者中独立出来。

对一个财经记者而言，理性应该是根，激情应该是魂。没有理性，文章会苍白得没有脊梁，立不起来；激情能保证你发现的问题和报道角度是吸引人的，是有社会价值的。

在理性和激情集中涌动的这段时间里，从采访对象的选择、背景知识的掌握、采访提纲的设计，到追踪采访对象、“为难”采访对象、挖掘对方思想、后期写作，每一个案例都如同打一场战役一样。

我选择的这十四位采访对象都是国内乃至国际企业界的顶尖领袖人物，采访他们不仅仅因为他们有新闻价值，更是因为他们身上有“宝藏”。在改革开放的经济潮流中，首当其冲的就是企业，这些企业领袖们都是从历次风口浪尖上拼搏过来的，或者说一直就处在风口浪尖上没下来过。现在成为企业界普遍问题的问题，对他们来说，可能早已不是问题；而现在还没有发展成普遍问题的，可能正在让他们接受煎熬。所以对许多经济焦点问题，他们是最有发言权的，从他们身上，记者能够转达给读者

最前沿问题的最前沿答案。

在完成这本书的过程中,关注最多的采访对象要数康佳,因为康佳老在动,价格战、国际化、多元化、以独特方式发行新股等等方面总冒出新闻来,不关注对方的变动,我的文章就会过时。康佳令记者感兴趣的主要不是价格战纠纷,而是其总经理陈伟荣的国际化思路,本来在1997年以来东南亚金融危机的冲击下,中国企业出口纷纷面临危机,而正是在这段时间,康佳的工厂和自有品牌产品却开始大举向国外扩张,到年底,中美就入世达成协议,中国企业国际化将成为一个普遍面临的重大问题,作为本书惟一重点探讨国际化问题的采访对象,记者再一次对康佳的扩张思路投入了很大精力。

采访跨度最长的对象要算世界最大船东之一的中远总裁魏家福,我与魏总主要探讨的是特大型国企的竞争力问题。我清楚地记得第一次采访他是在1999年春节之后的2月份,而直到11月份第二次采访之后才脱稿。原因之一是第一次采访时,魏总刚上任不久,许多问题那时问时机还不成熟,原因之二是中间我花了很长时间去了解和研究中远所从事的远洋运输业。

最轻松的一次是采访搜狐首席执行官张朝阳,那一次,我不假思索地穿了一件亮丽的黄色上装,因为我不能用传统的产值、销售额、利税来衡量新

兴的互联网企业，所以我只能用着装颜色来代表我对这个行业前景的理解。我的创新行为与采访对象产生了强烈的共鸣，在搜狐公司到处是满眼的亮丽黄色。

最具创新意识的文章是采访北大方正王选的那一篇，在采访的紧张问答过程中，我忽然有所触动：给王选的定位，决不能像惯例那样以头衔论，只能定位为“方正领袖王选”，因为王选之于北大方正和整个中关村、乃至本书的意义已经远远超越了他香港方正董事局主席的身份。

作为本书的作者，我一直尽力像挖掘我的采访对象一样，挖掘出一个职业记者所能奉献给读者的精华。

柳传志说，联想的最大吸引力是能为年轻人提供舞台，我也要感谢我所服务的报社为我提供了一个舞台！

感谢各位企业家在繁忙中数次接受我的采访！

感谢读者！

盼望您读完本书以后能够由衷地说一句：不虚一读。并请把您的意见和建议告诉我。

我的电子信箱：xiuw@263.net

王 秀

1999年12月29日

目录

序言

自序

一定要做成真正的世界名牌.....1

采访对象：康佳集团股份有限公司总裁 陈伟荣
采访主题：中国企业国际化问题

康佳有许多值得研究的故事，身处电视机这个国内风口浪尖上的行业，康佳总裁陈伟荣在许多电视机企业开始打价格战的时候，他一手为康佳构建了东北-西北-东南-西南-华南全方位的大集团格局，陈伟荣的目标是：一定要把康佳做成真正的世界名牌。

我一生的第九次选择.....33

采访对象：北大方正领袖 王选
采访主题：技术与管理的平衡问题

作为让中文出版印刷业告别“铅与火”、一步跨入电和激光新纪元的功臣的王选，经历了1999年底逼宫与反逼宫的洗礼，仍继续留任香港方正董事局主席一职，他视此为人生的第九次选择，此次选择的价值和意义目前还无法说清，然而21世

目录

界进入世界 500 强已成为方正集团发展的战略任务。

联想不算高科技企业吗?51

采访对象: 联想集团有限公司总裁 柳传志

采访主题: 中外企业竞争问题

15 岁的联想有着和外国品牌短兵相接的丰富经验, 1996 年发动策划已久的大降价, 1998 年跃居中国计算机市场占有率第一, 产销 PC 78 万台, 销售收入达 176 亿元。1999 年第三季度, 联想 PC 销售一举攀上亚太第一宝座, 联想走的是一条“贸—工—技”的发展道路, 因为 PC 组装不掌握核心技术, 联想的前途引来不少质疑: 联想真的算高科技企业吗?

互联网创造新经济77

采访对象: 搜狐公司首席执行官 张朝阳

采访主题: 互联网经济问题

张朝阳以成功创建“搜狐”网站和说服尼葛洛庞帝、引进互联网业第一笔风险投资而著称业界, 其“搜狐”网站在半年之内一路成为知名度最大的中文站点之一, 而美国《时代周刊》也将其评为“50

目录

位全球数字英雄”之一，然而，无论是风险投资也好，互联网也好，数字精英也好，“搜狐”网何时能赚钱却是一个任何人都想问一问的问题。

结盟国企 压倒对手.....93

采访对象：美国摩托罗拉公司高级副总裁兼中国电子有限公司总裁 赖炳荣

采访主题：全球性公司本土化问题

赖炳荣应该算是美国主流社会里成功的华人代表，1944年生于马来西亚，一直做到了英特尔总公司和摩托罗拉总公司的副总裁。

赖炳荣一直把自己的事业定位在亚洲。当他50岁从英特尔公司跳到摩托罗拉公司主持中国业务的时候，大家都说他发呆。今天当他奉行结盟国企、压倒对手的原则把摩托罗拉做成中国最大外商投资企业、核心技术也将被带进中国来的时候，深感夙愿已偿，该功成身退了。

中国快餐为何学不了麦当劳？113

采访对象：北京麦当劳食品有限公司总裁 赖林胜

采访主题：连锁店标准化问题

在中国市场，麦当劳数在北京最火。从1992年麦当劳进北京开始，赖林胜就一直坐镇北京，直至负责整个中国北方市场，算上以前在台湾的工作经历，赖林胜已在麦当劳服务15年没动过。向中国读者解剖麦当劳模式他应该是最合适的人选。赖林胜说，中国快餐之所以学不了麦当劳，是因为我们看到的麦当劳餐厅只是冰山的一角，其背后是一系列强大的支持系统，包括食品加工制造供应商、包装供应商、人力资源培训中心、运销系统、产品开发、市场推广，等等。

上任第一为重组.....129

采访对象：上海宝钢集团公司董事长 徐大铨

采访主题：国企重组问题

徐大铨1998年从原冶金部副部长的位置上刚退下来，就奉命接手棘手的上海地区钢铁企业大重组，重组成的这家集团是我国钢铁工业最大的企业集团，这是国务院继组建石油、石化两大集团后的又一大重组举措。新集团公司注册资本458亿元，净资产共计704.66亿元，固定资产占全国钢铁企业总量的近20%。而问题是新集团由原宝钢的3万人增加到17.6万人，钢铁主业原宝钢1.5万人生产1100万吨钢，另7家企业6万人生产600万吨钢，按照现有的生产规模，如果参照宝钢目前的劳

目录

动生产率，最多只需要2万人左右，富余职工总数近80%。试看徐部长是如何重组宝钢的。

大有大的难处.....145

采访对象：中国远洋运输集团公司总裁 魏家福
采访主题：特大型国企竞争力问题

作为世界最大的船东之一，早已名扬四海的中远公司无疑是一艘“大船”。中远有近600艘商船，总资产近1200亿，自有运力高达1700万载重吨，占我国远洋总运力的74%；集装箱船有130多艘，排名世界第五，其中目前世界上最先进的第五代集装箱船5250就有6艘；干散货船205艘，居世界第二；杂货船128艘，居世界第一。其总裁魏家福一辈子没离开过远洋业，他说“真正的以人为本就是把我这样的报务员培养成总裁”。企业再大，没有竞争力也是白搭，魏家福现在根本没有时间为中远的“大”而骄傲，在不实行国货国运的情况下，中远已经被完全推向市场，中远必须到全世界去争饭吃。

我以打工身份当老板.....169