

CE 《中国企业家》书系

老板变局

LaoBanBianJu

中国企业家杂志社 / 编著

这一幕幕沉重的变局，让胸怀凌云壮志的企业家们面对体制的无形之网和资本的无形之手，感到了自我的渺小和脆弱。



中国经济出版社

未变局的 **沉重**

194907



《中国企业家》书系

老板变局

中国企业家杂志社 / 编著

LaoBanBianJu



中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老板变局/中国企业家杂志社编著. —北京: 中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5056-4

I. 老… II. 中… III. 企业家-生平事迹-中国-现代
IV. K825-38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 49309 号

书 名: 老板变局

编 著: 中国企业家杂志社

责任编辑: 王振岭 (010-68308640)

出版发行: 中国经济出版社

社 址: 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮政编码: 100037

经 销: 新华书店

印 刷: 北京星月印刷厂

印 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年第 1 次印刷

开 本: A5

印 张: 11

字 数: 300 千字

印 数: 10 000

书 号: ISBN 7-5017-5056-4/F·4008

定 价: 23.00 元



《中国企业家》书系编委会

主 任：刘东华

执行主编：牛文文

委 员：姜 明 李本军

张弘炜 张东晖

编 辑：王方剑 王振岭



四年磨一剑

(代前言)

当责任编辑把沉甸甸的四大本书稿拿到我们面前时，我的心情、同事们的心情确实很像一个秋后清点收成的农民：尽管以前耕耘的过程中洒下了那么多的汗水、许下过那么多心愿，丰收的期盼一旦变为现实，仍然有一种意外的惊喜，甚至是大喜过望的感觉，似乎这收成是天上掉下来的，似乎我们是一群贪天之功的幸运儿。

只有一起经历了无数风雨和坎坷的战友们才知道，这其实是我们理应见到的一弯彩虹，是天道对孤独、寂寞功夫的一种报偿。

在这里，我想简要回答两个问题：第一，在人心浮躁，人们大多渴望一夜暴富、渴望用种植胡萝卜的方法收获人参的时代，《中国企业家》的同仁们是如何耐住寂寞，用15年“画一张脸”（见《后记》），用四年磨一剑的？第二，在不但新闻易碎、原本经久耐用的东西也变得越来越易碎的年代，《中国企业家》这样一份月刊生产的哪怕是原创性的精品，真有价值再次结集出版，而且不浪费读者的时间吗？

先来回答第一个问题。我们这些人之所以耐得住寂寞，有时甚至被同行视为特立独行的“异类”，是因为我们坚守两种信念：其一，我们坚信精神产品是值钱的，优秀的精神产品是值大钱的，过去不值钱，是因为市场经济的杠杆没有



真正在精神生产领域发挥作用。我们有责任、有义务通过制度创新把市场经济的魔棒引进来，让思想成为最有价值的商品。因此，早在四年前我们就喊出“黄金有价、思想无价、我们愿用金子般的价格收购天下无价的思想”这一骇世惊俗的声音，并勒紧自己的腰带，率先在新闻界推行“千字千元、万字万元，好稿子一个字一块钱”的稿酬标准。但我们也深深地知道，培育一个市场是需要时间的，不可能一蹴而就，而我们是有的放矢，是耐得住性子，是等得起的。就像一个农民，秋收的希望使他能够踌躇满志地走过春天、笑对酷暑。

其二，我们坚信我们的服务对象——正在成长壮大中的中国企业家群体是值得我们去孤独、寂寞，值得我们作出巨大牺牲的。同样是在四年前我们隆重推出“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家，企业家的较量在于胆识、见识、学识、悟性、韧性、理性”的核心理念，立志要把《中国企业家》办成企业家的精神家园，通过我们的努力让企业家成为全社会最受尊敬的人。然而，谁都知道企业家的认可可以给自己带来丰厚回报，但谁又知道由于这个群体的特殊经历、特殊能力和特殊素质，他们又是要求最高、胃口最刁、最难伺候的一个群体呢？谁都看到了成功企业家创造的辉煌与荣耀，看到了簇拥他们的鲜花和掌声，但谁又看到了他们成功背后的辛酸、坚强背后的脆弱、笑容背后的阴影、鲜花背后的血泪呢？市场经济在一定意义上说就是企业家经济，因为企业家是市场经济大舞台上的主角，是为社会创造财富的主导人群。通过我们的艰苦努力，如果能够为这样一个群体提供某种不可替代的服务，一时的孤独、寂寞又算得了什么呢？



再来回答第二个问题：近几年来，各界读者和朋友对我们给予了种种鼓励乃至美誉。其中比较有代表性的有这样一些话：《中国企业家》是一本不会过期的杂志；《中国企业家》是改革开放以来中国企业家群体沉浮兴衰、荣辱成败的编年史；《中国企业家》是中国式的哈佛案例；《中国企业家》是中国的《财富》，是老板的冲电器等等。这类评价由于读者对我们的过分偏爱可能有种种偏颇或不当之处，但既有此说且不是个别人、少数人这样说，想必就有其道理。比如所谓“不会过期的杂志”我想大概有两层含义：一是对订阅或经常研读这本杂志的读者来说，虽然你从某期杂志上看到了研究某类问题、剖析某类矛盾的重要文章，但你看到了解渴的文章并不意味着企业就立即解决了相关问题，或者一个企业解决了相关问题，更多的企业尚未得到解决，而相关问题一天不解决，那篇文章就有一天的针对性，三年不解决，就有三年的针对性，杂志的有效生命自然就因此而得以延长。另一层含义是，《中国企业家》虽然是目前中国的老板杂志中发行量和影响力最大的一本，但毕竟还有很多乃至更多的老板或企业家尚未看到这本杂志，尚未看到哪怕是杂志几年前发表的某篇经典报道，而这些文章对企业界的读者来说往往有常看常新的意义，更何况对那些陌生的读者、陌生的眼睛呢？我的朋友、著名财经记者方向明先生曾用一个量化的说法评价过期《中国企业家》杂志的价值：“上一年的《中国企业家》杂志，至少有60%的文章内容对我们仍然是可读的、有用的。”

至于上面提到的《中国企业家》是“中国式的哈佛案例”等说法，包括联想柳传志、海尔张瑞敏早在1998年就分别为杂志题写的“办中国企业，读《中国企业家》”，“结



识《中国企业家》，企业家走向世界”的寄语，都不同程度地体现了广大读者和成功企业家群体对《中国企业家》的肯定与厚爱。当然，对于一本书的出版、发行价值，最具评判力的可能还是天天在报山书海中畅游的各大出版社编辑、书商的眼光。自1997年以来，每年都有若干出版社找上门来，希望把当年《中国企业家》杂志上的某类好文章结集出版，但我们一直敝帚自珍，几年来只应允与友人陈惠湘合作，抽取1997年杂志上的部分文章，由当代中国出版社1998年初出版了一本首印10万册的《研究失败》。这次被中国经济出版社打动，首先是因为王振岭先生，是因为他对《中国企业家》杂志的深刻理解和令人感佩的敬业精神。

四年的寂寞功夫磨就的这一“剑”，应该说融进了领导、同事、朋友、读者的大量心血，在此我深表谢意。至于这一“剑”利钝如何，还望各方朋友品评，以鞭策我们不断有更大的进步。

中国企业家杂志社社长

刘在肖



《中国企业家》书系

首 次 推 出

《失败英雄》

《老板变局》

《点拨老板》

《老板关怀》

(A) 228/07

《中国企业家》书系编委会

主 任：刘东华

执行主编：牛文文

委 员：姜 明 李本军

张弘炜 张东晖

编 辑：王方剑 王振岭

分享

失败的教训

《失败英雄》

Shi Bai Ying Xiong

四通产权：孵蛋十年终破壳
方正集团：领先的脆弱
老板的退路
柳传志：心中永远的痛
科龙革命
黄河变局
袁兵艾欣
五十年的五个半企业家
.....

第一份忏悔录：总裁自省的二十天失误
Internet的陷阱
谁肢解了幸福——周作亮和幸福陷阱
爱多病——胡志标的爱多梦
我对“红高粱”的十大反思——挑战洋快餐的乔嘉
铁血三株：过时的英雄
史玉柱：大祸与大惑——从丰碑到墓碑
不当标王——谁当标王谁死吗
.....

寻找

顿悟

的感觉

《点拨老板》

Dian Bo Lao Ban

研究失败
告别“无知之勇”
谁心痛柳传志
“领先”何以“脆弱”
孤独的英雄
过好元老这一关
幸运的背后
保护自己就是保护事业
.....

体味变局的

《老板变局》

Lao Ban Bian Ju

中国企业的八大陷阱
对民营企业的十四点警告
四向长虹
500万换来的五个教训
房地产商的四大教训
收入领导成本
我差点买下的“密苏里”号
提醒张瑞敏
.....

沉重

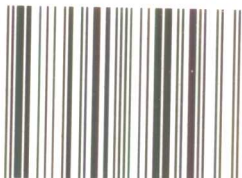
感受关怀的

《老板关怀》

Lao Ban Guan Huai

欣慰

ISBN 7-5017-5056-4



9 787501 750566 >

定价：23.00元

责任编辑 / 王振岭 (010)68308640

封面设计 / 蒋宏工作室



试读结束：需要全本请在线购买：www.cntradingbook.com



目 录

触及资本

1 四通产权：孵蛋十年终破壳 (3)

●12年时间，四通被产权问题折磨得精疲力竭 ●为斩断财产上的纠葛，四通于1984年当年便还清了最初的2万元借款。

●人人都有怎么人人都没有？我们是雇员还是主人？管理者是老板吗？我们的命运操纵在谁手里？我们的归宿是公司吗？

●12年前，四通几乎是中关村的代名词；12年后，四通已落后于许多企业。

●“上下同欲不再是空话和假话，人人持股指日可待”曾经是四通人的梦想

●四通当年换一届领导发生一次地震，如今产权制度刚一改革，新老交替便平安无事，没风没浪..

2 周厚健：要做资本家 (20)

●中国庞大的国有经济实际上竟掌握在这么一批无力为它真正负责的“假老板”手中，认真想起来，真让人害怕。

●“资本家”追求企业的长远利益，追求企业的长久发展，因为企业是他的。

●对我不合理，我可以凭觉悟，可那么多人你都要他靠觉悟吗？

●周厚健动情地感慨：“其实我心寒哪！心很寒哪！”

●周厚健认为国企改革进展缓慢的根本原因就在于没有突破企业



产权多元化的问题。

3 苦别“红帽子” (35)

●高峰三年前就有一个梦想：将三色公司“据为己有”

●在德国，教授们给高峰注入一个根深蒂固的观念：建立现代企业制度，首当其冲是产权明晰。 ●高峰数次上北京，寻访法学泰斗或中央官员，得到的回答却是：说集体就集体，说私营就私营。 ●三色公司从“私”到“公”，再从“公”到“私”，高峰个人的命运走了一轮循环，历史也完成了一轮上升的螺旋。

4 批量生产百万富翁 (45)

新百万富翁：资本下的蛋 (46)

中国百万富翁的财富历程 (64)

●最早提出“造就一批百万富翁”的是车其中……接力棒到了方正、联想、东方电子等高科技企业，“批量生产百万富翁”的梦想才变为现实。 ●王志东：知识和价值将在这里产生最直接的联系……新浪上市后将造就出几十个百万富翁。 ●在这条漫长的百万富翁生产线上，知识经济与资本向中国人显示了魔幻般的力量。 ●在采写过程中，我们看到、听到、感到了谨慎、担忧、怀疑……惟独没有财富本应带给人们的东西——快乐和轻松。 ●迄今还没有哪家企业既“批量生产”出了百万富翁，又面对媒体侃侃而谈、透明开放的。

股权之争

5 哀兵艾欣 (73)

悲哀的变局—— (74)

“我不怕被真正的资本吃掉”——艾欣采访实录 (93)

●入主金路一年后，艾欣非常恐惧地“自愿”退出。 ●为什么放弃，艾欣说：“断臂总比断头好。” ●艾欣做错了什么



——“他太把公众公司当成自己的了” ●我只考虑“经营不好的风险”，没有考虑“经营好了的风险”。 ●我对资本市场更了解了，更了解它的风险在哪里。尤其了解那种不正常的资本带来的风险。

6 黄河变局 (97)

兰州“黄河”差点改姓 (98)

“别人不行了我还兜得住”——杨纪强采访实录 (111)

●这是一场险恶的“黄河保卫战”，资本市场只不过充当了杨纪强与一个王姓女人争夺黄河控制权的舞台。 ●杨纪强对部下从来就是“用人不疑，疑人不用”。 ●一个很能干的、公关能力很强的女人怎么成了“汪青一样的女人”。 ●年薪36万请来的外人还是走了。 ●杨纪强说：“这就对了嘛！鲁冠球不让他儿子接班就麻烦了！”

7 中国C网政变 (117)

C网政变 (118)

C网政变启示：不可忽视的企业章程 (126)

●中国C网内部出现了两个董事会、两个总经理。 ●满脸焦虑的夏传友说：“我仍是公司唯一的法人代表，他们这么做是不合法的”。 ●有人认为夏传友是一个优秀的发明型人才，同时是一个不合格的经营管理者。 ●面对企业管理权的转换，夏传友有一种被“谋害”的感觉，而专家则认为很正常。

元老难题

8 元老难题的智慧 (131)

柳传志：为元老造金台阶 (132)

徐源：给自己找归宿 (143)

●柳传志说：大家当年一起种了一棵树，辛辛苦苦挑水施肥捉虫子，眼看就要结果子了，怎么能让人拍拍身上的上空着手离去。 ●看到了元老问题的实质，柳传志“提前拐大弯”，为元老



们搭起了金台阶。 ●“大弯”“拐”得如何？柳传志亮起了分值：“95分”。 ●徐源说，我们辛辛苦苦种的树，最不愿意它毁在自己手上，砍别人的树不心疼，砍自己种的树最心疼。 ●徐源写了一封公开信：我愿意接受盖总的领导。 ●“老的老不让，年轻的起不来，但老的怎么个让法，是个很大的问题”。 ●朱德坤向四位老伙计摆明了出路：副总职务仍保留，大家可以到海外去，让年轻的放手干。

9 老板的退路 (151)

●上山容易下山难，在辉煌之后，企业家不从容的“退”、被动的“退”、尴尬的“退”、痛楚的“退”的例子太多了。

●老板们在小心翼翼的平衡中寻求自身命运和企业命运的两全。

●潘宁：要退就彻底退，我不做慈禧太后，那样只能害人害己。

●不是所有企业家都能做到王匡端来则来，去则去的潇洒。

●“现在有人说我退居二线了，我告诉大家，倪瑞峰仍然是一线，董事长是法人代表，你说是一线的是二线”。 ●周厚健口吻平静：“该来的总要来……能够陪伴这个企业走上一段已经很满足了。”

●“美国的许多上市公司，第一大股东只拥有1%的股份，我们为什么不能向他们学习？”

10 柳传志：心中永远的痛 (167)

●倪光南的有效数字是1，别的技术人员都是0。

●柳传志曾经被倪光南视为知己：“人生得一知己足矣，十年说一个‘不’，可以了”。 ●不把我打进监狱，他誓不罢休。

●“王宝森都能拉下来，不信他柳传志拉不下来。”

●柳传志是一个有非凡表达能力的人，但是一提到倪光南，柳传志就会激动得满脸通红，甚至语无伦次。 ●“如果早知道倪光南会如此告状，我后悔请他进公司”。

●倪光南：不要500万要个清白。 ●柳传志：倪光南当时有个错误的估计，就是联想离了他不行，但没有他，我也能成……



转型韬略

■ 方正集团：领先的脆弱 (207)

●在北大方正，“王选老师的先进技术掩盖了方正的管理差距。” ●如果真的让一个科学家来管理公司，他很容易把企业带偏。 ●有人认为：张玉峰是土八路，土八路带了一群土八路。 ●守业阶段，管理比技术更重要。 ●在企业的持续成长阶段，可能更需要柳传志、杨元庆这样的领袖，而不是王选这样的。 ●王选不无遗憾地说，再年轻20岁，他可能向盖茨一样，从技术专家走到企业家的位置。 ●对一个企业总体而言，管理拥有90%以上的决定性作用。 ●在方正咬紧牙关苦过“管理关”之时，联想正在为风光无限的1998年拍手相庆。

■ 科龙转型 (225)

●技术、市场战略都在变化，家电企业到了该调整的时候了。 ●“不熟不做”是潘宁为科龙总结的经营理念，但是科龙今天准备扬弃这个框框了。 ●那段时间不同部门的科龙人见面打招呼的话往往是：“现在到哪儿去了？” ●该大张旗鼓寻找“空降部队”时，心里却在打另一只鼓：外来“空降兵”来了，我们的“土产”创业功臣怎么办？ ●王国端没有放过任何一个走进科龙的人——屈云波、宋新宇、彭玉冰。 ●屈云波为科龙带来了“生死时速”感；宋新宇在为科龙实现E计划。

遭遇暴力

■ 暴力阴影下的企业家 (239)

恩威遭遇连环炸弹 (240)

形形色色的老板遇害 (252)

企业家受伤害将是长久的社会问题 (261)



●“9点40分，我的凌志车被炸了。就是那辆薛刚乘坐的凌志车。” ●“打招呼引爆炸弹，用高智能的手段对付一个私营企业主，可能在世界上也很少见。” ●我认为把这一切归咎为财富是不公平的。 ●凶手到吴世界家本不是为了杀人或抢劫，但结果却是连杀4人。 ●企业家受伤害将是长久的社会问题。 ●提高企业家的整体素质，可以减少受伤害的机会。

世纪背影

■ 沧海横流 英雄安在…………… (267)

首届20名“全国优秀企业家”去向追踪…………… (268)

“短命”的背后…………… (283)

●1987年首届“全国优秀企业家”产生了，有媒体欢呼：“第一支改革‘敢死队’宣告成立了。” ●除了偶尔听几个记者提起于志安和马胜利，已没几个人能说出他们的名字了。 ●升迁、离退休、停职、免职、辞职、叛逃，本色不改的只有4人了。 ●我们有没有让企业家避开“短命”的暗礁而获得“长寿”的秘诀呢。 ●市场经济的不规范性还将在相当程度上阻碍企业家精神的成长。 ●对企业家思想道德的浅层次的批判，越来越不具备说服力。

■ 50年的5个半企业家…………… (293)

●建国之初，古耕虞向国家献出了自己的产业。 ●陈锦华：我能够连续参与到这批重大项目的建设中去，这是历史、是时代赐予我的机遇，我为有这样的幸运而感到荣幸不已。 ●马胜利：惟一两次问鼎“全国五一劳动奖章”的企业家，以“成也承包，败也承包”而成名的英雄。 ●倪瑞峰带头闯过许多禁区和盲区，他的同代人和后来者收益非浅却不会感念。 ●资产70亿元以上，名列全国私企第三，但在普通人眼里，张宏伟和东方集团却不知名。 ●张朝阳不是为因特网而生，而是为商业而生：“做不了网络，我照样会弃学经商”。