

中国 **经营** 报  
系列丛书

TALKING WITH TYCOONS



- 杨元庆——联想度过“IT寒冬”
- 王文京——少年老成把握用友平稳发展
- 麦伯良——中集从破产边缘到世界集装箱大王
- 陈峰——海南航空步步高飞
- 王石——减法做大中国房地产航母
- 刘永好——中国首富还是没时间打高尔夫

# 对话 财富领袖

中国经营报社 刘元煌◎著

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

《中国经营报》系列丛书

对话

中国经营报社 刘元煌◎著

# 财富领袖

为创业、创新者喝彩 为创业、创新者喝彩 为创业、创新者喝彩 为创业、创新者喝彩

TALKING WITH TYCOONS

企业管理出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

对话财富领袖/刘元煌著

—北京:企业管理出版社,2003.3

ISBN 7-80147-853-3

I. 财… II. 刘… III. 企业管理—经验—中国  
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 011807 号

---

**书 名:** 对话财富领袖

**作 者:** 刘元煌

**责任编辑:** 何力

**书 号:** ISBN 7-80147-853-3/F·851

**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

**网 址:** <http://www.cec-ced.org.cn/cbs>

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

**电子信箱:** 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

**印 刷:** 北京新丰印刷厂

**规 格:** 880 毫米×1230 毫米 32 开本 14 印张 265 千字

**版 次:** 2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 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

《中国经营报》执行总编 李佩钰

当我们的记者拿来这本书稿让我写序之时，我看到了一连串辉煌的名字。正是这些成功的企业家以及他们身后那一系列声名显赫的企业，形成了中国社会经济生活中一道道亮丽的风景。

作为《中国经营报》的记者，本书作者有幸在本报“与老板对话”的稿件采访过程中与这些企业家们进行了深入的交流。从最初谈理念、谈观点，到后来与企业家共同寻找财富积累的新方法和新方向，以至到现在关注企业家群体的作为活生生的人的个性与共性的东西。令人欣慰的是，在《中国经营报》“与老板对话”栏目开办至今的6年间，我们的企业家以及他们的企业也在不断地成长。

我们看到，在中国市场经济的发展过程中，在中国企业不断成长的过程中，我们的一批优秀的企业家起了举足轻重的作用。正是因为他们的敬业、进取、创新、求实，铸就了一个个卓尔不凡的企业。回顾中国改革开放20多年来的企业发展历程，我们可以看到一代又一代企业家前赴后继的足迹。这里面，有那些曾经的成功与其后的失败，也有不断的进取与持续的超越。在这过程中，我们的企业也因这一批批企业家非凡的领导及管理而由优秀走向卓越。

难怪被誉为全球第一CEO的杰克·韦尔奇先生在其退休之时也不得不提醒他的同行们：那些坐在会议室里、轻松地划分市场份额的人不要忘记了，这块蛋糕中将有一半是要留给中国的。在今天的中国，有一些你们可能闻所未闻的公司发展迅猛，会在未来

10 年以巨无霸的身份出现在我们面前,威胁我们的基本生存。

正象韦尔奇先生 3 年前预测的那样,我们的许多企业的确以超常的速度发展,走向世界。我们的一批在其中起了举足轻重作用的企业家们也满怀理想和激情打造着他们心中的企业王国。这一点,从本书便可略见一斑。

同时,在阅读此书时有一个问题也应引起我们的思考,大凡中国成功的企业,必定因其有一位优秀的企业家,他(她)的领导力、知名度或人格魅力足以让他(她)的企业与之相比黯然失色,以至很多企业家的曝光率远远高于他(她)的企业。而这点国外企业则不同,比如世界 500 强企业中,我们能说出几个企业家的名字?

不错,再英明的企业家也是人,他也有懒惰、保守,或盲从、冒进的时候。于是,在探讨怎样构造永续经营、基业长青的企业时,《基业长青》的作者柯林斯和波勒斯便提出了新的命题:做造钟人,而不是报时人。拥有一个伟大的构想,或身为高瞻远瞩的魅力型领袖,好比是“报时”;建立一家公司,使公司在任何一位领袖身后很久,经历许多次产品生命周期仍然欣欣向荣,好比是“造钟”。作为一个卓越的企业家,他应该是制造时钟的人,而不是报时的人。他应致力于建立一个组织,一个会滴答走动的时钟,而不只是找对时机,用一种高瞻远瞩的产品构想打进市场,或利用一次优秀产品生命周期的成长曲线;他们并非致力于取得高瞻远瞩领袖的人格特质,而是采取建筑大师的方法,致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质;他们努力的最大成果不是实质地体现一个伟大的构想,不是表现人格的魅力,不是满足个人的自尊或累积个人的财富,他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。

其实我们不断成长的中国企业家们已经开始考虑构建培养企业家的制度。相信在他们的努力下,中国也将会不断地涌现伟大的公司和伟大的企业家。

## 目 录

### 第一章 中国制造

过去,中国制造是个贬义词,但是在中国经济持续快速发展的今天,中国制造的概念正在发生着巨大的变化,越来越代表中国在制造业方面世界工场地位的崛起。

中国海运集装箱集团和格兰仕是中国制造概念的代表。

中集和格兰仕的存在,给了我们一个强烈的信号,我们可以走出国门,与跨国公司竞争!

中集和格兰仕的成功,有着惊人相似的共同点。第一,他们都走专业化的发展道路,并且制定了明晰的发展战略,坚定不移地执行下去获得成功。第二,他们都有国际视野,并且都是把竞争初期在国内的“战火”一步步烧到国外去。

但是,中集和格兰仕的成功,也有其局限性,无论集装箱还是微波炉,都是一个相对封闭和小的产业,又属于劳动密集型企业。

#### 7 目标,世界级企业

——访中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司总裁麦伯良

■ 写在前面:麦伯良素描

■ 附记:86 分和 900 万美元“学费”

#### 22 钢铁是这样炼成的

——访广东格兰仕企业(集团)公司副总裁俞尧昌

■ 写在前面：清楚

■ 附记：OEM，格兰仕的核心竞争力

## 第二章 IT 领袖 拒绝浮躁

诸般产业中，唯有 IT 堪称天之骄子。试想，电脑、互联网以何等神力改变着我们的生活？

IT 是年轻人的天下。

年轻人充满幻想，充满创造力，容易冲动的热血沸腾的特质，与 IT 产业摩尔定律的疯狂，形成天然的默契。

不可否认，IT 容易使人浮躁，使企业浮躁：当你面对十倍速的发展的时候。

但是，中国的 IT 企业并不是都那么浮躁。联想，中国最成功的企业之一，有着柳传志管理理念的遗产，虽然迫于资本市场的压力，最后也投身互联网，但杨元庆接手以来，更多的是调整，清除互联网时代的不良影响，在 IT 的冬天寻找新的增长模式。

用友是沉着的，王文京从来不生气的冷静令人吃惊。因此，用友犯的错误算是少的。

至于做互联网的，也有“个性”的，如 263，从来就是一帮商人，从来脚踏实地。携程一班人，脑筋快，转型最快，现在他们已经初步成功了。

### 38 讲述一个冬天的故事

——访联想集团总裁杨元庆

■ 写在前面：做中国的 IBM

■ 附记：杨元庆素描

- 48 用友,大学刚毕业  
——访用友集团董事长王文京  
■ 写在前面:企业家精神
- 56 赶上了好时候  
——王文京回顾创业历程  
■ 附记:特别的和奇怪的
- 65 263,互联网的另外一个版本  
——访 263 网络集团董事长李小龙  
■ 写在前面:纯粹  
■ 后记
- 79 高科技:创造服务品牌的捷径  
——访携程旅行服务公司 CEO 梁建章  
■ 写在前面:目光,再远一些  
■ 后记

### 第三章 领袖境界

在中国的环境下,做企业不容易,做企业家更不容易。

荣誉可能只是你不能承受之轻,当然还有更多的不可承受之重。仅仅是激励机制的不健全,便导致一些人走上歧途,身败名裂,令人扼腕叹息。

笔者以为,凡能够高瞻远瞩,独树一帜,通过长期的努力,平地打出一片新天地,开拓新的发展思路者,即可为优秀,其中能够把握方向,持续发展者,即可称领袖。这里选取三人,王石,陈峰,宗庆后。王石执掌万科十多年,在企业文化、内部管理方面颇具特色。陈峰从一千万元起家,

在海南那样基础条件落后的地区起步,十多年发展成为中国民航业第四力量,管理严谨,且很多地方走在行业的前面,这正是中国企业家所缺乏的品质——把握一次机会创业易,守业持续发展难。而宗庆后,能够把一个校企做成全国知名品牌,且与达能这样的食品业跨国公司博弈,以非常可乐挑战洋可乐,堪称非常。

## 96 地产航母这样打造

——王石解读万科扩张理念

■ 写在前面:王石素描

■ 附记:登山的感悟

■ 《万科周刊》,从计划经济到新经济

## 112 娃哈哈非常之道

——访娃哈哈集团有限公司董事长宗庆后

■ 写在前面:宗庆后素描

■ 后记:可道与不可道

## 124 海航启示录

——访海南航空集团公司董事长陈峰

■ 写在前面:起飞的基础

■ 附记:海航故事

# 第四章 风景这边独好 对话房地产三杰

也许只有房地产是上帝赐给中国人的发财机会。只要数一数福布斯中国富人榜上有多少个房地产商,就有答案了。

房地产就像是我们的踢球时的主场,开发商就像是主场作战的球队本来就有优势,还可以利

用假球黑哨之类的东西创造优势;地域化强的制约却使它抛弃了客场作战的不利因素,也就是开拓海外市场和建立全国流通体系、销售网络的包袱和风险;差异化使对于产品品质、质量的三包等要求面对它却无从下嘴,而且开发商还可以充分地发挥想像力的长处,制造一个概念,就可以把房价炒上去。怎么看房地产都像中国的证券市场那样,充满想象空间和不规范,对于开发商还是购房者,都是一个发财的机会(也可能是破财)。

## 142 想成功必须特立独行

——潘石屹自我解说经营管理术

■ 写在前面:潘石屹素描

## 155 从江湖规则到商业规则

——与冯仑反思万通十年

■ 写在前面:十年之后才明白

## 168 激情在,财富才不断

——访大连万达集团股份有限公司董事长王健林

■ 写在前面:创造机会

■ 附记:趁势崛起,因人成事

# 第五章 巾帼不让须眉 当女性成为企业家时

就像古有花木兰从军一样,女性虽然在企业界少见,毕竟不是绝有仅有。而且奇葩一旦绽放,必然美艳超群。

商场虽然是男性运用理性智慧角力的舞台,女性一旦掌握这种思维,并辅以禀赋的气质,自

然如虎添翼。

本章所介绍的两位当今著名的女性企业家中,王佳芬并没有受到过正规的高等教育,但从下乡锻炼,一年班长,二年排长,三年连长,应该说她有一段由奋斗到成功的不平凡经历。

无论是王佳芬的开放强者心态,还是安利中国公司董事长郑李锦芬的女性与母性味道十足,都只是我们对于商界成功女性的管窥之见。女性从商个中滋味,也许只有她们自己才清楚。

#### 184 以国际资源做国内市场

——访上海光明乳业公司总经理王佳芬

■ 写在前面:强者心态

■ 附记:王佳芬素描

#### 199 100%的女人

——访安利亚太区执行副总裁兼安利(中国)

董事长郑李锦芬

■ 写在前面:领导者的魅力

### 第六章 福布斯中国富豪 英雄莫要问出处

中国有句老话,英雄不问出处,用来形容在改革开放的大环境下趋势而起的民营企业英雄们,是再恰当也不过了。

他们没有什么背景,这与最初领先双轨制等原因发财的人有所不同;他们曾经很穷,甚至没有受过什么好的教育(本章介绍的三个人中,只有刘永好在创业前受到过高等教育),他们的成功说明了什么?

白手起家,他们共同的特点是拼搏果敢,志

向远大。刘氏兄弟敢于辞掉铁饭碗,转行饲料业时一举屠掉所有鹤鹑;吴一坚只身闯荡海南,甫一登陆,便要建一个年产二十万台的彩电厂;南存辉以弱冠年龄创业办厂,发誓以质量求发展,最终正泰以品牌和质量发展的道路,成为新温州模式的探索者。

还有一个共同特点就是善于创造条件,抓住机会,并且锲而不舍。吴一坚拿六百元钱怎么办起来一个彩电厂?他有一句话,“有事去凑钱,而不是拿钱去等事”,堪称创业精髓。

## 214 还是没时间打高尔夫

——访新希望集团董事长刘永好

■ 写在前面:蜕变

## 227 家族企业也能大

——访正泰集团公司董事长南存辉

■ 写在前面:欲取先予

■ 附记:南存辉素描

## 242 能做好汉也能做桩

——访陕西金花集团总裁吴一坚

■ 写在前面:比财富更宝贵的东西

# 第七章 挑战者:打破汽车旧秩序 推翻手机三座山

如果说李书福还只是一条中国汽车界的“鲑鱼”的话,那么,TCL 移动通信的万明坚,波导手机的徐立华则可能是洋手机独霸中国市场的“终结者”。

李书福做汽车,不少人有微词,他们认为十

个亿玩汽车太危险;也有人认为鲁冠球走的道路,即先在汽车零部件上获得突破再考虑上整车更为安全,稳妥。但就像李书福认为的企业家需要一定的冒险精神一样,你可能在现实中找不到一条比冒险更为稳妥的道路和更好的机会。

同样,手机也曾被认为是中国人不宜玩的东西。然而,从当初近二十家国产手机的准生证发放时起到 2001 年下半年,仅仅经历两三年时间,中国手机已经看到了希望。万明坚和徐立华同时洞察到洋品牌的强大外表下潜伏的危机,以几乎相同的作战思路和行动代号开始发力了。在万明坚的办公室里有一个振翼欲飞的雄鹰的标本,徐立华的办公室里则摆着直插蓝天的飞机模型!

## 256 自己的梦自己来圆

——访吉利集团董事长李书福

■ 写在前面:偏执于梦想,执着于现实

■ 附记:李书福素描

## 270 十倍速的智慧思考

——访 TCL 移动通信有限公司总经理万明坚

■ 写在前面:借势与蓄谋

■ 附记:狂人万明坚

## 283 “急功近利”,强行起飞

——访宁波波导股份有限公司总经理徐立华

■ 写在前面:江山代有才人出

■ 附记:波导创业史

## 第八章 文化经营 谁解其中味

在目前的中国,文化产业还是一个时尚辞令。与疯狂的IT行业、竞争激烈无比的家电等制造业相比较,文化产业还是一块处女地,有待于认识,有待于开垦。

但是,文化产业在很大程度上还笼罩着一层神秘的面纱。由于历史形成的垄断等多方原因造成一个较高的进入门槛,想走进文化产业一睹其芳容,是件困难的事情。

与高科技具有某种相似性,文化产业还具有创造市场、创造性地满足需求的特质。现在,谁也不再把《北京青年报》当成一份只是办给青年人看的报纸。北京新东方学校也是起自出国培训的大潮,通过做大做强又反过来促进了留学外语培训市场的进一步繁荣。应当看到,文化产业目前的经营水平还不能令人满意。经营人才在中国目前更是一个稀缺资源。

### 300 报业论英雄,打虎才上山

——访原北京青年报社社长、现北京娱乐信报社社长崔恩卿

■ 写在前面:崔恩卿素描

### 312 新东方精神

——访北京新东方教育集团董事长

(原北京新东方学校校长)俞敏洪

■ 写在前面:到位

### 324 从“三驾马车”到《东方马车》

——再访俞敏洪

■ 写在前面：超越自我

■ 后记：两面

### 336 长线思路，短线手法

——访北京锡华企业集团董事长张杰庭

■ 写在前面：支点

■ 附记：张杰庭素描

## 第九章 创业独行侠

杭州宋城集团董事长黄巧灵、福建新大陆集团董事长胡钢、北京金色世纪酒店预订公司董事长李梓正，三个人都是不折不扣的二次创业的典型。

李梓正来北京前，是郑州一家最大的商务酒店的董事长；黄巧灵最早在海南，是一个文化馆馆长，下海时本也生意兴隆；胡钢的一次创业最为辉煌，实达经他的手发展壮大起来。

如果说三个人有什么共同特点的话，其一是都讲诚信。黄巧灵来到杭州前，还清所有的欠债；胡钢创办新大陆时，从银行的贷款不需要资产作抵押；李梓正创办的“收费午餐”式的酒店预订公司，就是建立在客户对自己信任的基础上。

其二，他们大都有过下狠心从独木桥上走过来的经历。黄巧灵为宋城搞的市场推广计划，只花了五十五万元，但一家大型广告公司的报价是近六百万元；胡钢把实达做成中国“外设王”，几乎拿出所有家当，孤注一掷地在北京召开了一个

新闻发布会;李梓正启动市场的法宝之一,是在中央台连续打广告树立企业形象。三人殊途同归,但运用之妙,也许是存乎一心,敢搏还要善搏。

### 352 构筑利益共同体,实现价值最大化

——访福建新大陆集团公司原董事长胡钢

■ 写在前面:胡钢素描

■ 附记:研究失败以“史”为鉴

### 368 旅游是爱的艺术

——访杭州宋城集团董事长黄巧灵

■ 写在前面:黄巧灵素描

### 379 收费的午餐

——访北京金色世纪网络订房服务有限公司

董事长李梓正

■ 写在前面:李梓正素描

■ 附记:成功法则

## 第十章 世界 500 强抢滩中国市场

随着中国经济连续二十年的高速增长,尤其面对全球经济的低落,中国这块蛋糕的诱人程度每日俱增。但是进入中国市场,有人很顺利地吃到了蛋糕,有人却不小心吞下了苦果。

来自祖国宝岛台湾的顶新集团,可以说在大陆获得了意外的收获和巨大的成功。从台湾狭小的市场走出来,领先大陆发展半步的经验,具有勤俭吃苦精神的台湾商人,可谓如鱼得水。

如果说伊莱克斯进入中国市场的现在是成功的

话,那么,这家全球白色家电的巨人进入中国市场的初期则是失败的。曾几何时,“到中国去”是跨国公司CEO们的一句时髦语。但当他们发现中国的“水”由于浑浊而显得深不可测时,果断的CEO们又选择了撤退。伊莱克斯坚持了下来,他们请来了中国背景的经理人,学会了中国功夫,于是便青出于蓝了。

麦当劳则属于另一种情况。它提供的是美式快餐,传播的是美国文化,还把目光盯住了中国的儿童(这一点上,麦当劳尤其成功)。它在中国大陆发展迅速,但却对外宣称还没有赚到钱。也许我们可以说麦当劳是获得了它想得到的成功,如果说追求长远发展是这家跨国公司真正的目标的话。

### 396 好企业是所大学

——访麦当劳(中国)发展公司北方区董事总经理赖林胜

■ 写在前面:赖林胜素描

■ 附记:快餐王国没有秘密

### 406 顶新的味道

——访顶新集团顶益国际食品公司副董事长滕鸿年

■ 写在前面:成长与辉煌

### 419 化暂时优势为长久优势

——访原伊莱克斯(中国)公司总经理刘小明

■ 写在前面:为什么是伊莱克斯

■ 后记:博士和厨师道理上是相通的