



精选本 [七]

TALKING WITH BUSINESS LEADERS

中国经营报编辑部/编著

与老板对话

成功企业家的案例，可以学习，
但不敢模仿。
最重要的是你必须成为你自己
你才能成为世界级的CEO。

刘国章

我们处在一个快速变化的时代，你
无法抗拒变化。企业的第一次创新和变革都
需要付出代价，只不过居安思危，主动求变
比起被动接受改变，风险和成本要小得多。

王健林

天道酬勤

王健林

TALKING WITH
BUSINESS LEADERS

<老板对话>——金锐山丛书 时代最强者

张 4.18

南 行

2003年5月21日

中国特有的经济环境和发展阶段，企业
一方面又有中国特色，又要与世界接轨
的企业家。

与老板对话

资本当中包含“本”二字。在过去的
几年中，东风汽车公司几百亿资产的
激活，广汽深入的国际合作顺序
展开，投资收益的倍增，内部改革
焕发出来的生机和活力，各层面人才
辈出，这一切无不证明资本与人才
的结合就象一对孪生兄弟。

图书在版编目(CIP)数据

与老板对话. 7 / 中国经营报编辑部编著
—北京: 企业管理出版社, 2003. 6
ISBN 7-80147-895-9

I. 与… II. 中… III. 企业家—访问记—中国
IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 048931 号

书 名: 与老板对话(精选本七)

作 者: 中国经营报编辑部

责任编辑: 刘景山

书 号: ISBN 7-80147-895-9/F · 893

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: 东远新宏印刷有限公司

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.5 印张 218 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



此书献给关注中国经济发展,有志于创业、创新的人们

序

中国社会科学院工业经济研究所副所长

《中国经营报》总编辑 金 碚



企业是市场经济的微观基础,它们不仅是市场竞争的基本单元,又是具有复杂内部结构的有机实体,企业运行是各种必然性和偶然性因素交织作用的过程。每一个企业都要有自己的领军人——企业家,企业的建立、发展和参与商战,都是企业家们的精巧运筹和斗智斗勇。在经济发展的历史上,企业家就像是莎士比亚戏剧中“哈姆雷特”,即第一主角,发挥着关键性的作用。

在不发达经济中,最缺乏的资源是企业家,没有企业家就没有生产要素的组织者和协调者,也没有经营活动的风险承担者,于是,再丰富的其他资源也只能处于闲置状态。所以,从一定意义上可以说,建立社会主义市场经济的目的就是要形成能够使企业家们发挥功能的舞台。我国 20 多年来经济改革和发展最重要的成就之一就是逐渐形成了使企业家们可以发挥功能的经济社会环境,并且已经和正在产生出一批又一批企业家。企业家们所参与的这个市场经济发育和发展过程,是举世公认的中国经济发展史上最辉煌的“黄金时期”,在此期间,尽管许多企业家成功了,也有不少企业家失败了,落伍了,甚至堕落了,我们不能不承认企业家队伍的良莠不齐,但是,正是通过无数企业家们前赴后继的努力奋斗,优胜劣汰的自然选择,当代中国的企业家阶层才成长和成熟起来。这是 20 多年来中国市场经济发展中积累起来的一笔最宝贵的社会财富,如果没有这样一笔财富,今天,中国就根本谈不上繁荣经济,谈不上参与国际竞争和加入世界贸易组织,更没有能力适应经济全球化的国际经济环境。

在中国,“企业家”是一个比较宽泛的概念,并不完全同义于其西方文字中的译文“entrepreneur”,它也许比较接近于一个不常使用的概念“enterpriser”,或者更接近于一个常用的概念“boss”,后者就是中国人所称的“老板”。在中国,旧时的“老板”主要是指私营企业的业主;而现在,人们所说的老板,不

仅包括企业业主(employer),而且也包括经理(manager)、董事(director)、总裁、CEO等企业高层决策人。概念内涵和外延的变化,反映了企业组织形式的发展,反映了现代经济活动的丰富性和多样化,也可以说是社会经济生态环境的变化使企业领袖的结构特征也随之发生着变化。

企业家们在企业建立和发展过程中发挥着组织、协调、沟通、决策的职能,从而赋予企业以行动的“灵魂”。企业家们领导着各个企业在市场经济中进行激烈的竞争,优胜劣汰,适者生存。经过市场竞争的大浪淘沙,具有竞争力的优秀企业成为强者、胜者和推动经济走向繁荣的生力军,而企业家们则是它们的领军将帅。

从长远看,企业成败兴衰取决于自身竞争力的强弱,而企业竞争力中最具决定性的因素是企业的核心能力或核心竞争力。优秀企业核心能力或核心竞争力的精髓是其核心理念。这种核心理念体现在企业经营管理和发展的整个过程中,渗透到企业机体的各个部分和环节,对企业的长期生存和发展具有深刻的影响。企业核心理念是企业领导人作出重大决策、处理重大问题、进行组织沟通所具有的独特观念和技巧,并且能够转化为整个企业具有内在一致性的行为,成为企业生命体的核心元素或“全息基因”。也就是说,构成企业核心能力的不仅仅是企业家个人的理念,而且是“企业的核心理念”。从企业家的理念转变为企业的核心理念,须经历长期的实践过程,经受市场竞争和企业内部关系协调的各种磨练甚至磨难,而这一过程本身又是对企业家素质最根本和最彻底的考验。所以,企业家们对社会的贡献不仅仅是建立了企业,生产出产品或者服务,保证了市场供应,更重要的是创造了优秀企业的核心理念,积累起企业运作的丰富知识,使企业成为具有强大生命力的有灵魂的有机体,从而使整个社会具有了发展经济的内在基因,就像是给电脑装置了关键性的运行软件,才使之具有了强大的功能。

正因为如此,《中国经营报》的“与老板对话”栏目一直受到广大读者的喜爱,该栏目的文章结集出版的每一本图书都受到广泛而热烈的欢迎。“与老板对话”栏目试图通过邀请知名和优秀的企业家谈管理思想、说运筹经验、评成败得失、论经营方略的方式,将企业家们在构造企业核心能力和核心理念中所获得的最有价值的思想成果展现出来,交流碰撞,总结升华,奉献给社会,成为全社会共享的财富。

从“与老板对话”中我们可以看到,企业家们进行的是极富创造性和时代性的工作。中国市场经济的形成和发展使企业家们如鱼得水,一个又一个成

功企业家应运而生；而企业家们以其奋力开拓和敢为人先的精神不断创造出一个又一个经营“奇迹”和“神话”，赋予整个时代以辉煌和光彩。时代造就英雄和英雄创造时代，融汇成中国 20 世纪最后 20 年企业发展史上令人难忘的纪录。《与老板对话》正是这部历史纪录的一个组成部分。从这部历史纪录中我们可以看到，中国新生的企业家们是富有朝气、勇气和智慧的一代，虽然大多数的企业家还很年轻，有些稚嫩，常犯错误，但是，他们走过的足迹显示了脚踏实地，敬业开拓，奋力进取的风格，表明他们是富有希望的一代，有能力担负起率领企业创造中国市场经济持续繁荣的重任。

进入新的世纪，时代在飞速前进，企业家们所处的环境正发生着巨大的变化，特别是，中国加入世界贸易组织后，加快了融入全球经济的进程，以我们不曾预料的速度迅速地拓宽了中国企业家们施展才干的舞台，当然，在这个舞台上，风云变幻将更难预测，潮起潮落将更具艰险。但也正是在这个市场更加开放，竞争更加激烈，强手短兵相接的舞台上，才会培育和锻炼出更优秀的企业家群体。《中国经营报》和“与老板对话”将继续关注企业家们在新世纪的杰出表现，让这部企业家成长史不断延续，让企业家们在不断奋斗中创造出的优秀企业理念成为永远鲜活的社会遗产。

思想者

思想,永远是先行者:尤其世界经济一体化的趋势,越来越需要中国企业具有国际视野的时候。

从通用公司负责培训的副总裁科卡伦那里,可以初窥“500强摇篮”的经验;从全球知名的调查公司盖洛普和会计业巨人普华永道那里,我们可以从中介服务领略国际通行规则;从推动台湾自动化和中小企业发展的巨人石滋宜、首倡新华商的“海归”王辉耀那里,我们能看到自身明天的发展。



从竞争走向合作

3

——访全球华人竞争力基金会董事长石滋宜



GE 新思维的布道者

13

——访 GE 首席教育官科卡伦



麦肯锡的“家庭教师”

22

——访麦肯锡公司董事长顾磊杰



我们为什么重视一线经理

28

——访盖洛普公司前董事长唐纳德·克利夫顿



遵守华尔街日报规则和母亲规则

36

——访普华永道中国区总裁孙小山



渴望新华商的合唱

46

——对话“新华商”首倡者王辉耀

二、拿什么奉献给你

本章三位海归代表人物,都是在电信这个高科技和高风险行业的弄潮儿,网通的田溯宁以“宽带救国”为己任,UT 斯达康的吴鹰立志做世界级的电信产品与技术供应商,丁健的亚信则是电信运营的软件供应商。他们三人有许多相似之处,比如在经历上,都是先出国读书,之后进入外国公司从事技术工作,最后回国注册公司。他们三人最大的共性应是远大的理想和追求中西合璧的办企业宗旨。



企业公民的责任与激情

59

——访亚洲网通公司董事长兼总裁田溯宁



小灵通不是赌博

70

——访 UT 斯达康(中国)有限公司总裁兼首席执行官吴鹰



不做学习型 CEO

83

——访亚信董事长丁健

三、超越自我

这本身就是只有改革开放的力量才能催生出来的神话：温州一个穷鞋匠的儿子，成为一名百万富翁。同样是退伍军人，赤手空拳，大连王健林和新疆的孙广信，创造了万达和广汇两个响当地房地产品牌：万达成为全国范围内的开发商，广汇垄断乌鲁木齐房地产的80%。

抓住历史机遇，是他们掘到“第一桶金”的原因；但是，不断地超越自我，才是他们的成功给我们的真正启迪。



非常之道

95

——访娃哈哈集团有限公司董事长宗庆后



家族企业如何做大

107

——访正泰集团公司董事长南存辉



更愿当师长的新疆首富

118

——访新疆广汇集团董事局主席孙广信



激情在 财富才不断

130

——访大连万达集团股份有限公司董事长王健林



终结苏南模式

139

——就远东集团四次改制与蒋锡培的对话

四、凤凰浴火

他们是真正的统帅。

首先他们的船都足够大,足够重要。

更重要的是,他们率领自己的企业,都有一番“拨乱反正”的历程。华润曾经遭受亚洲金融危机的重创;中粮也曾因国家宏观政策的原因,由一个控制全国粮油经营的托拉斯变为很小的一个空壳;东风作为三大汽车骨干,一开始就困难重重。

巨大的困难和巨大的舞台——这就是时势造英雄。利用资本平台,宁高宁开始了整合国内啤酒、连锁、房地产等行业的步伐,欲做“中国摩根”;当政策变化使中粮失去了计划经济时代几乎所有的资源时,周明臣把一个带着官商烙印的中粮,一步步导向市场经济大潮中并终成弄潮好手。



平衡于实业与资本之间

149

——访华润集团有限公司副董事长、总经理宁高宁



不断变化并享受变化

161

——访中粮集团董事长周明臣



资本猎手

171

——访东风汽车有限责任公司董事长兼总经理苗圩

五、新政，执行力

战略固然重要,执行仍然是不可或缺的。有为的继承人不会循规蹈矩,他们要开创新的事业以确保企业之树的常青。

首钢的新掌门朱继民,则通过“首钢还姓钢”来正视困难、解决问题;明基的李焜耀和美国 CA 公司的库玛,则是站在巨人的肩膀上的人。曾经因干部出身的蒋建宁,以其管理天赋成功地演绎了一出“旧船票登上新客轮”的传奇。



三道难题锻“首钢”

181

——访首钢总公司党委书记、董事长朱继民



不完美使过程更有趣

188

——访明基电通董事长李焜耀



“后王嘉廉时代”新政

198

——访 CA 公司董事长兼 CEO 库玛



从旧船票到新客轮

208

——访中青旅股份公司首席执行官蒋建宁

六、高处的风景

有许多读者,或者是企业界以及新闻同业的朋友说过,读《中国经营报》的“与老板对话”是必修课,获益匪浅;但在谈收获时也有人这样说,一篇文章哪怕只有看到一句话对自己有用,便是值得了。本章

所集采访,正力图从一点上有所突破,阐述企业家的独到心得。如茅台酒的季克良固守质量底线;青春宝的冯根生视企业为生命的感受;天津史克的杨伟强遇 PPA 事件而处乱不惊;以及上海通用的陈虹体会到的做汽车不是捞一票就走走的观点。无不各呈缤纷,独具妙味。总之,我们从这里进入企业家高处不胜寒的世界,看到了独特的风景。



国酒守望者

218

——访贵州茅台酒集团公司董事长季克良



我是国企幸运儿

227

——访中国(杭州)青春宝集团董事长冯根生



我的命运总与困难缠在一起

241

——访天津中美史克制药有限公司总经理杨伟强



张裕需要“变脸” 人才永远是第一产品

252

——访烟台张裕葡萄酿酒股份公司总经理周洪江



做汽车不是捞一票就走

260

——访上海通用汽车有限公司总经理陈虹

第一章

思想者

也许细心的读者会发现,越来越多的洋面孔,出现在“与老板对话”上。虽然,关注本土企业家,关注创业者的成长与命运,是“与老板对话”过去成功和受到读者欢迎的一个重要原因。但是,当更多的中国企业家,他们或者在中国土地上发现跨国公司已经悄然加入同台角逐者的行列,或者是准备去扬起风帆,开拓海外市场的时候,我们自然地要把目光锁定那些跨国公司的领袖们。

因为我们离高手的水平越来越近了,高手离我们的距离也越来越近了。

在这一章节中,读者没有看到熟悉的如微软的盖茨,英特尔的贝瑞特等频频造访中国读者的“老朋友”,却更多知晓的是如通用电气负责培训的副总裁科卡伦、全球知名的调查公司——盖洛普的前任董事长克利夫顿、著名的会计公司普华永道的中国区总裁孙小山这样的“师爷型”人物。一方面,与我们的制造业已经成为世界工场相比,中国的咨询会计等为企业服务的行业,虽然发展迅速,但整体规模还比较小,另一方面,与生产线等硬投资不同,这些我们可以称之为“软件”的公司,在国外已经做得很大,很有一套,而且,他们同时是那些生产制造方面的跨国公司进入中国市场的重要合作伙伴。试想,哪一家跨国公司进入中国市场前,不需要调研,进入中国市场之后,不需要会计与

审计同步呢？

因此，无论是克利夫顿的观点“我们为什么重视一线经理”，还是孙小山在安然安达信丑闻后接受本报采访，谈及自己遵守的华尔街日报规则和母亲规则，都是我们了解世界的一面镜子。

当然，本章里读者还能看到两个华人面孔，来自台湾的演讲家、台湾自动化之父石滋宜和首倡新华商观念的海归派王辉耀。

石滋宜早年博士毕业于日本，之后在 GE* 公司加拿大分公司任职，当他看到 80 年代初期台湾中小企业面临一个行销世界市场的绝好机会，但却因为自身的种种缺点而亟待帮助的时候，石滋宜毅然回到台湾，投身于促进中小企业的发展上。最为风光之时，他是台湾媒体的明星，经他手只要签个字，便是企业到银行贷款的抵押。

少怀大志、为买一份《参考消息》不惜跑上几十里地的王辉耀，从四川盆地走出国门，历经商人、加拿大某省驻香港外交官等多种职业变化，最终回到祖国这块充满机会的土地上，并以自己在海内外的切身感受，提出新华商概念——他们的今天也许是我们的读者的明天，他们的经验正是我们最为需要的财富。



公平地分配给每个厂商巧克力，引诱他们是不现实的，只有带给他们直接的冲击，产生切肤之痛，才是改变他们观念的最有效办法。

从竞争走向合作

——访全球华人竞争力基金会董事长
石滋宜

“自动化之父”历程：从“贴牌”
到设计(ODM*)再到自创品牌(OBM*)

主持人：许多台湾的中小企业在你的辅导下快速转型，国际竞争力大大增强，台湾的经济也由此渡过难关，许多人将你称为台湾的“自动化之父”，你认为如果没有自动化进程，中小企业发展还会是这样的吗？

石滋宜：台湾中小企业能够蓬勃发展，一个主要原因是台湾企业搭上了 70 年代中期到 80 年代的“消费时代”，在那个时期，企业的产品只要便宜实用就能卖出去。

当时，台湾的企业主不知道自己的生产成本，销售价格就随着美国人采买时的砍价往下掉，大家陷入了价格的恶性竞争当中。我认为台湾必须由劳动力密集型工业升级到技术密集、资金密集的工业，资金和技术必须成为工业生产的一个重要因素。

台湾当时以“贴牌”生产为主，劳动力成本高达全部成本的 60% 以上，如果能改成自动化生产，就可以大幅降低成本。回台以后，我一直提倡台湾产业必须提升，强调如果台湾在 80 年代不投入自动化的改进，到 90 年代，世界市场将看不到 MIT (Made In Taiwan) 这三个字。有人抬举说我是台湾“自动化之父”，我想这雅誉是承蒙李国鼎先生的知遇与厚爱，因为他是第