

一部胜过哈佛商学院MBA教程的教程

中国董事长 总裁 总经理 厂长 成功案例读本

Zhongguodongshizhangzongcai
zongjinglichangzhang

CHENGGONGANLIDUBEN



延边大学出版社

一部胜过哈佛商学院MBA教程的教程

中国董事长 总裁 总经理 厂长 成功案例读本

许强 白虹 主编

《厂长经理日报》编

上

延边大学图书馆

藏书之章



03000709286

延边大学出版社

序：“老总”，沿着他们探出的 航道“出海”吧！您的船！！

贾西贝 王文钦

摆在我们案头的这套书，书名叫《中国董事长、总裁、总经理、厂长成功案例读本》。

这是一部胜过哈佛商学院 MBA 教程的教程；

这是一批可与当今世界任何资本营运高手媲美的商业巨子的经验之谈。

· 这是一串高智商、高情商、高技巧育出的经验之果。

“X”党的十五大绘制了跨世纪的蓝图，江泽民总书记的报告高奏出一曲祖国真正经济腾飞的主旋律。在这样的形势下，没有一个中国的企业“老总”——无论他们是国营的还是民营的，不会感到一种紧迫感，不会产生一种巨大的、有形的压力和推动力，那就是：无论如何，通过股份制，通过资产的重组，通过一切一切的手段，你也得把企业搞上去，把利税拿出来！！而作为还不是“老总”的普通百姓，你也该搞明白：明天，你将给21世纪一点什么？

然而，在计划经济体制风平浪静的环境里高枕无忧了几十年，要“出海”经受惊涛骇浪敲击船舷，你不得不重新审视自己生存的价值和命运的走向。要“出海”，解放思想如“风”，转变观念似“帆”，只有扬起风帆，企业才有希望。倘若还是小船、中船在

那里“等、靠、要”，“老死不相往来”，只能“望海兴叹”。诚然，“船”的大小，并不仅对规模而言，主要是指跨部门、跨系统、跨行业、跨所有制的联合，建立现代化企业制度，使资产配置更加合理，创造更大的经济效益。无论是“船”大好冲浪，还是“船”小好掉头，都必须把目光转向海面，就看风如何去顶，浪如何去穿行！市场经济钟情优胜劣汰，市场竞争日趋激烈，迎风破浪才能夺取胜利。

市场经济的海洋，一望无垠。现在，党的十五大如灯塔为我们指明了航向。“读本”又为我们提供了成功的示范。为此，我们再不能眼看着无数“小船”、“中船”随波逐流，亦不能忽视“集而不团”的现象继续存在，必须从实际出发，或将“小船”组成“联合舰队”，或集中资源造“大船”，迎接挑战，接受考验。否则，丧失机遇，将不堪回首。

或许，我们可以从倪润峰的经验中探出长虹集团像彩虹般辉煌的路……

或许，我们可以从红豆集团“苗圃”中采摘到几粒种子，让他们“春来发几枝”……

观察家们认为：改革开放十年来，一群在社会主义经济建设中起着砥柱作用的精英阶层正在崛起，他们靠自己超人一等的智商、情商，精心导演出了一幕幕让企业起死回生、发生翻天覆地巨变的大戏，从他们的成功案例中，我们似乎看到了一条条振兴民族经济的金光大道……

这群精英，国营企业有长虹集团的倪润峰，海尔集团的张瑞敏，有长岭集团的王大中，小天鹅集团的朱德坤……

私营企业有四川希望集团的刘永好，三株集团的吴炳新，东方集团的张宏伟，还有新闻媒体正为“首骗”还是“首富”争论不休的南德集团的牟其中……

于是，我们便把他们的经验、他们的胆魄、他们的创业甘苦、

序 言

他们的“惯用伎俩”统统拿了过来，精心策划成这本书。

书名叫：《中国董事长、总裁、总经理、厂长成功案例读本》；有人说，这本书是部经商的《圣经》。

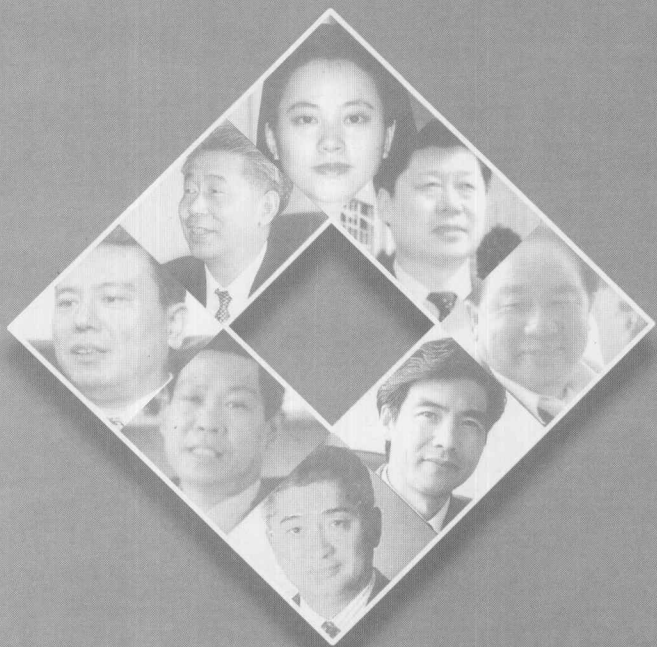
有人说，谁读懂了他，谁就能看到人生的最大价值。

有人说，谁照他去做，谁就能领到通往上流社会的通行证。

而我们却要对全国 36000 个厂长、经理，对全国 12 亿人民，对广大读者说——

沿着他们探出的航道——“出海”吧，您的船！

1998 年 1 月 1 日



Zhongguodongshizhangzongcai
zongjinglichangzhang

CHENGGONGANLIDUBEN

中国董事长 总裁
总经理 厂长
成功案例读本

白虹 许强 主编

《厂长经理日报》编

昆明理工大学图书馆

藏书之章

延边大学出版社

F 279.2
B 122

目 录

目 录

- 序：“老总”，沿着他们探出的
航道“出海”吧！您的船!!! (1)

上篇 榜样的力量

——中国知名企业家经营案例

- 中国“彩电大王”的定位说
——长虹电子集团公司总经理倪润峰成功案例 (3)

- 红豆的世纪梦
——与红豆集团董事局主席周耀庭的对话 (14)

- “伟志人”的追求
——伟志集团有限公司董事长兼总裁向炳伟访谈录
..... (31)

- 闪耀的“金箔”
——南京金箔集团总裁江宝全的高谈阔论 (42)

- 咸阳的奇迹
——陕西咸阳偏转集团公司总公司杜庆松访谈录 ...
..... (58)

- 生命从五十岁开始

昆明理工大学图书馆
藏书之章

中国董事长、总裁、总经理、厂长成功案例读本

——吴炳新和他的三株事业	(76)
走近鲁冠球	(111)
李晓华档案	(124)
希望之路	
——访希望集团总裁刘永好	(178)
来辉武与“505”风暴	(186)
“昆烟大厦”奠基人	
——记优秀企业家昆明卷烟厂厂长陈传柏	(201)
中国汽车工业巨子耿昭杰	(216)
海尔老总张瑞敏其人其事	(224)

中篇 高智商、情商的效应

——中国经典名牌战略运作案例

秦池集团如何实施名牌战略	(245)
三株奇迹的背后	(254)
康佳：一个中国名牌的崛起	(276)
小天鹅是如何飞起来的	(305)
齐民思战略	(329)
维桑名牌运作实录	(351)
锻造长岭魂	
——长岭（集团）股份有限公司 40 年创业巡礼	(361)

目 录

金城铁骑走天下.....	(379)
美菱理念：太阳每一天都是新的.....	(397)
维维集团迈进世界大豆制品市场纪实.....	(401)
波司登羽绒服雄踞同行第一的奥妙.....	(407)
江光凤凰腾飞记.....	(411)
三九集团实施名牌战略的启示.....	(415)

下篇 企业改革的导演技巧

——中国企业家成功治企追踪与剖析

昆烟现象给我们的启示.....	(425)
谁在导演“嘉化”改革	
——450 万何以买下 1.5 亿国有资产.....	(440)
从 300 元到 4 亿元	
——成都霜洋集团公司扩张企业奥妙.....	(470)
敢争天下先	
——湖北广济药业股份有限公司及其经营者何谡 ...	
.....	(476)
“联合舰队”乘长风破万里浪	
——厦门银城股份有限公司集团化经营的实践与思考	
.....	(514)
战略转移	

- (252) ——山西新华化工厂厂长赵生铃治厂记…………… (527)
- (702) 谋事在人：陕西省劳模韩述义的经营之道…………… (549)
- (101) 超越极限…………… (573)
- (704) ——中国最大氯碱基地齐鲁石化氯碱厂大扫描…………… (573)
- (114) 冲刺迎接跨世纪的挑战…………… (606)
- 大连华农企业集团二次创业纪实…………… (606)
- 新安化工撑起民族工业一方天…………… (626)
- 兆丰瑞雪…………… (648)
- 山西兆丰铝冶有限公司发展纪实…………… (648)
- 雅戈尔的脚步…………… (668)
- 记雅戈尔集团总裁李如成…………… (668)
- 春华秋实…………… (685)
- 全国五一劳动奖章获得者王世伟人生写意…………… (685)
- (104) 天职：郇章信和他的兴通人…………… (704)
- 上市募集资金如何运作…………… (722)
- “辽河模式”探秘…………… (722)

上 篇

榜 样 的 力 量

中国知名企业家经营案例

中国“彩电大王”的定位说

——长虹电子集团公司总经理倪润峰成功案例

10年前，倪润峰领导的长虹电视机厂，在我国彩电行业的星河中还是一颗不起眼的小星。10年间，彩电行业星起星落。然而，长虹却气贯长虹，如日中天。它的成功，给我们正在深化改革的众多国有企业，提供的启示是多方面的。诸如国有企业的厂长、经理怎样才能做一个真正意义上的合格企业家？企业领导应该把主要精力投放到哪、应当用什么样的思路来统揽企业发展的全局等等。倪润峰的实践，为解决这些问题开拓了思路。

“看长虹彩电易，见长虹老总难”，这句话在新闻界广为流传。

春节前夕，记者千里迢迢从北京来到长虹，接待我们的同志面带难色道：“能不能见到倪总，还是个未知数。”在等待采访倪总的记者不下十来拨儿，有中央的，有地方的，有的等不及，已经打道回府了。

倪润峰难见，是因为他领导的长虹，从10年前年产彩电

十几万台，发展到如今的年产480万台，产值达125亿元，成为“中国彩电大王”还是因为他在彩电市场掀起过两次“长虹降价风波”，成为国内外瞩目的新闻人物？亦或是因为他被世界统计大会授予过“经营管理大师”称号，被《亚洲周刊》授予亚洲'96企业家成就奖？

“是企业家，就应一门心思干企业”

——倪润峰的自我定位

一份倪润峰接待计划摆在记者面前。

记者来到长虹这天，倪润峰光是要见的外国和港台公司就有6家。

与众多知名企业家一样，倪润峰头上顶着众多的头衔。如果来人就见，逢会即去，每个活动都参加，就是有10个倪润峰也不够用。

去年的一天，一位省领导突然来到长虹。倪润峰正在与一商家洽谈业务，足足让省领导等了两个多小时。

事后，倪润峰歉意地说：“对不起，让领导久等了。”于是，倪润峰“先见商家后见官”的故事便不脛而走。

1994年秋，上级“钦定”倪润峰随电子行业考察团去美国。按说，这是一件求之不得的美差。出乎意料的是，倪润峰没有去美国，却去了东北。因为倪润峰当时得知，东北的大豆和玉米获得特大丰收，农民手里有了钱，这正是长虹进军东北

农村彩电市场的大好时机。

15天他在东北跑了20多个县市。调查了近百家商场，形成了面向农村，加大18英寸彩电开发力度的产销方案，当出国考察团刚刚回国，长虹第一批彩电便在东北农村市场登台亮相了。

长虹党委书记余光银说，倪润峰的超常规行为，是因为他对企业家这一职业定位准确：“企业家不是社会活动家，更不是外交家。企业家就是应该一门心思干企业的事。”

1985年，国家给长虹下达了18万支进口彩色显像管计划，刚刚执掌长虹帅印的倪润峰，跑省城，奔北京，找有关部门请求兑现外汇额度，跑细了腿，磨破了嘴，也只要到8万支的款，另外10万支的款还是从市场筹集到的。倪润峰从这件事中得到深刻启示：“找领导不如跑市场，企业家要搞好企业，必须全身心投入到跑市场、抓企业上。”

准确的企业家自我定位，使倪润峰创造了令长虹人有口皆碑的“倪氏二五三单元工作法”。即：一年50%的时间跑市场。到销售一线指导工作，50%的时间在位经营管理，到生产一线指导工作；一天工作三个单元，上午4小时与产销一线领导共商长虹发展大事，下午4小时与国内外商家洽谈业务，晚上4小时学文件看新闻，算帐理财，读好每天必读的“长虹3本书”——《长虹快讯》、《信息专刊》、《环球动态》。

10年间共36000多个“三单元工作”日，倪润峰形成了“超前、超速、超常、超人”的经营决策，将长虹推上中国彩

电新“霸主”宝座，将自己“修炼”成为民族彩电产业的一代名牌企业家。

1991年初，海湾局势紧张，一时成了地球上几十亿人关注的焦点。倪润峰天天晚上7时准时坐到电视屏幕前，短短两天，就看出了“门道；海湾炮声一响，石油禁运，石油价格上扬，工程塑料价格必涨。倪润峰立即作出了集中长虹资金紧急订货，购买工程塑料备用的决策。海湾战争结束，进口工程塑料的价格果然上扬40%！长虹仅此一项原材料支出，就节约上亿元。

一批著名经济专家，于去年8月聚集长虹，探讨“长虹现象”：长虹10年能够保持高速发展，最重要的经验，是因为“有一个真正一心一意干事业的企业家”。

“先王蜀，尔后霸天下”

——倪润峰的经营思路定位

记者沿着国有资产管理局科研所所长魏杰教授的思路，走近倪润峰。

他说：10年前，中国彩电产业兴起时，比长虹实力强的企业多的是，后来许多厂家“死的死，伤的伤，嫁的嫁”。同样的体制，同样的新兴产业，为什么长虹能以每年36%的增幅直线上升，成为耀眼的新星？最主要的原因，是总经理倪润峰对企业发展的经营思路有一个准确的定位。