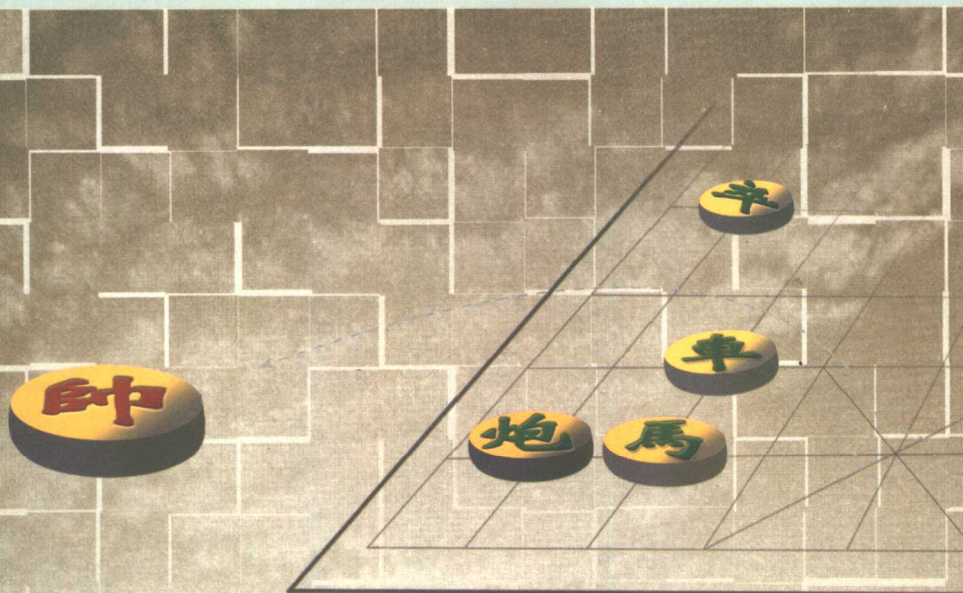


Experience of Success and Failure



亲历企业成败

童辰 [著]



GUANGXINORMALUNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

Experience of Success and Failure

亲历企业成败

童辰 [著]



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

亲历企业成败/童辰著. —桂林: 广西师范大学出版社, 2001.1

(“管理实务”丛书)

ISBN 7-5633-3144-1

I. 亲… II. 童… III. ①新闻-作品集-中国-当代②企业管理-经验-中国 IV. I253.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 87385 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市中华路 36 号 邮政编码: 541001)
(电子信箱: pressz@public. glptt. gx. cn)

出版人: 萧启明

全国新华书店经销

北京市黄坎印刷厂印刷

(北京市怀柔县黄坎镇 邮政编码: 101403)

开本: 889mm × 1 194mm 1/32

印张: 12. 875 字数: 320 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数: 0 001 ~ 8 000 定价: 25. 00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

自序

对于那些渴望取得商业成功的人,对于那些成功后又跌倒的人,对于那些成功了还希望取得更大成功的人,这本书都有读一读的价值。

书中所录是《中国经济时报》2000年度“与总裁谈心”栏目文章的一部分。

就在这世纪之交的一年,我几乎全部的精力都花在“与总裁谈心”这个栏目上。

书中的人物,有的很有名,有的虽然不很有名但比大多数有名的人还有料;有的现在还很厉害,有的过去很厉害现在跌倒了;还有的跌倒了又爬起来的。

他们的人生经历和经验教训对读者诸君应该是有益的。

同样有益的还有他们对他们所在行业及相关行业的理解。他们都是他们所在行业的精英。

其实,他们几乎每个人都可以写一本书的。因为报纸的篇幅有限,只能把他们精华的一部分浓缩在一篇万字左右的文章中。

现在写企业领导人的书和文章不少,其中大多为描述性的。对话体近一两年开始多起来,其中又有相当一部分是事后设问式的,也就是采访者的提问是采访后加上的。

本书的对话部分全部根据采访录音整理而来,在每篇文章的“采访手记”里,我也只作我拿得准的判断。

这样做,至少对若干年后研究企业史的学者有这样一个好处:某某在 2000 年某个时候,讲过什么。

所以,湖南卫视经济报道总顾问王林教授说,我在写史。

这是夸我。但是我的确有个心愿,就是希望这些东西三五十年后还有看一看的价值,对社会和人群多少还有些益处。

而且我一向坚持,诚实是对一个记者最基本也是最重要最关键的要求。

正因为此,个别文章的内容与报载略有不同,肯定是更有意思的不同——对读者来说。

一些文章被诸如经济日报主办的《经济月刊》、天津的《大众投资指南》、南京的《周末》报、《上市公司内参》、《读者参考》、新华社《中国名牌》等报刊转载,《55 岁入行的亿万富翁》更被转载过 4 次。

而上海学林出版社主办的《读者参考》转载前,我事先完全不知道。《读者参考》是一份选材严谨、几乎篇篇文章都可读的文摘类季刊。

我还得向《读者参考》的主编林震浩先生道歉,他曾多次打电话向我约这部书稿,给我寄来他们做的书,还给我提过整整两页纸的建议。由于时间关系,林先生的许多好想法没有付诸实施。

但是,对于像林先生这样办事严谨、认真、守信的人,我是乐于跟他合作的。

十分感谢本报总编辑包月阳先生,每篇文章他都亲自过目,在本报的大会小会,他多次给予我很高的评价,他说几乎每一篇都是精品。本书付梓前,他还允诺作一篇序,因为出版在即,只能留着下一本集子用了。

感谢中国经济时报编委王宏女士,每篇稿子都是经过她编辑上版的。她以工作负责、认真著称。

感谢新奥集团副总经理金永生教授,是他坚定了我出书的念头,他说,我的文章比 MBA 教程案例还有价值,并预言:可以卖 10 万本。

最后,我想对一如既往地支持我爱护我的读者朋友说:谢谢了!

童辰

2000 年 12 月 28 日,北京

目 录

自 序	(1)
55 岁入行的亿万富翁	
重庆力帆轰达集团董事长 尹明善	(1)
要根深叶茂,不要英雄主义	
杭州大门影视有限公司 白智勇	(23)
有钱大家赚 信义值千金	
荣事达集团有限公司董事长 陈荣珍	(35)
乐凯还是要突围	
乐凯集团总经理 杜昌焘	(46)
我的招数就是抓少数人	
湖南益鑫泰麻业服装实业有限公司董事长 胡资生	(60)
人是航空公司第一位的资源	
中国北方航空公司总经理 姜连英	(75)

姜伟现身说飞龙

沈阳飞龙集团总裁 姜伟 (89)

近距离看来辉武和他的 505

505 集团董事长 来辉武 (113)

建筑业,大哥为啥不敌小弟

中铁四局集团总经理 李中庸 (124)

首钢为何选择了罗冰生

首钢集团总经理 罗冰生 (139)

百年史丹利的生命力

史丹利公司中国部总裁 连成平 (165)

彭行长,5 年搬掉“三座大山”

建设银行湖南省分行行长 彭茂吾 (179)

西山煤电,煤炭业里做宝钢

山西西山煤电股份公司董事长 梁兴保 (193)

我与史玉柱有什么不同

科利华股份公司董事长 宋朝弟 (206)

看鲁冠球打造百年老店

万向集团董事局主席 鲁冠球 (222)

不敢放弃,什么事都做不成

原北京城乡贸易中心有限公司常务副总经理 王加强 ... (237)

好运气从何而来

浙江舜宇集团有限公司董事长 王文鉴 (251)

要么抓管理,要么当小老树

新奥集团董事长兼总裁 王玉锁 (263)

谢建雄:我只当九年总经理

广东顺德电机集团董事长、总裁 谢建雄 (277)

相信自己才能赢

九届全国人大代表 杨柳青 (290)

谁说 PC 不赚钱

七喜电脑公司董事长兼总经理 易贤忠 (299)

我经营的也是一张网

浙江中义集团有限公司董事长 应军毅 (309)

互联网老战士曾强

北京实华开电子商务有限公司总裁 曾 强 (318)

文化是企业最后的武器

兴亚企业(集团)有限公司董事长兼总裁 赵磊 (332)

高科技? 得有自己的玩意儿

裕兴电脑控股有限公司董事长兼总裁 祝维沙 (343)

我为什么比较幸运

安泰科技股份有限公司总裁 才 让 (359)

我只想怎样把这个公司搞好

全国劳动模范 武汉航空公司总经理 程耀坤 (373)

我为什么要提电子商务议案

用友集团总裁 王文京 (388)

重庆力帆轰达集团董事长 尹明善

55 岁入行的亿万富翁

■采访手记

3月3日晚10时许,我敲开了来京参会的全国政协委员尹明善的房门。

也敲开了一个此时绝大多数人应该读读的故事。

因为成功者毕竟是少数,因为成功者还希望取得更大的成功,因为成功不是一个静止的概念。

对于那些巴望少年得志的年轻人,对于那些在事业路上苦闷彷徨急躁的可能不那么年轻的人,尤其是对于那些成功后又跌倒了甚至输得很惨的企业家,尹明善的故事都是一帖长精神、长盼头、平心静气的良药。

上善若水,智者乐水,只有心气平和的人才能看得清、看得开、看得远,在举世浮躁的时候有静气的人肯定是未来最后的赢家。

尹明善以20万人民币入行,7年时间做到18个亿,在别人眼里形势不大好的时候,他取得大发展,1998年比1997年销售收入增长60%左右,1999年比1998年增长70%,利税双双增长100%以上。

他做了7年摩托车发动机,做到了世界第一;做了两年摩托车,现在摩托车厂商开会,作相当于“目前的形势和我们的任务”报告的差使总落到他头上。

他自己分析其中原因说有两条：一是老尹不是凭运气、凭支持，是干出来的，二是老尹做得最苦，60岁的人了，大小也算个亿万富翁，还1/3时间在工厂，1/3时间跑中国市场，1/3时间跑世界市场，也正因此，对市场的了解比一般人深刻些。

老尹在一般人眼里能干事的黄金时间在当右派、当反革命，在坐牢，他当了二十几年被改造的对象，到1979年才平反。

他是55岁才入行做摩托车的。

除了彻头彻尾的傻瓜，都知道20多年时间，一个人在被压抑的情况下，如果稍微悲观一点，甚至只要稍微松懈一点，他的知识、他的能力就都“过期”了，哪里还有心劲去创业呢？

在这二十几年里，老尹不断地充实自己，不断地更新自己，不断地提高自己。他向书本学，向能人学，他说，“我是一个好学生”。

到现在，哪怕工作再忙，他也要强迫自己看书看报。

他认为青春首先是一个心理概念，七十八十还有机会，“姜子牙不就八十多岁才出山吗？”老尹现在还想在有生之年把企业做到百亿规模，但是他说他不强求，他过去就没想到能做到今天那么大。他说，只要认真真做企业，“该有的一定会有”。

要老尹讲他的“秘密武器”，最看得见的是创新，他20万的时候就试图研制新产品，500万的时候就拿出100万研制新产品，“100万的投入，头一年就赚了1700万。第二个比第一个还好，当年4月就赚了1500万”。

正是一个一个的新产品把他推到了发动机世界龙头、摩托车国内代表的位置。

他现在又在着力海外市场，“人不出名身不贵，火不烧山地不肥”，他加了一句，“货不出国价不高”。

创新也好，海外市场也罢，都基于一种眼光，长远的眼光首先来自平静的心态，当然，要想看得远还得站得高，脚下要有知识素

养垫底。

还得乐观。“一个事物总有它的两面，我总往乐观的方面想，从好的方面寻找机遇。”

老尹很赞赏柳传志的那句话：小企业做事，大企业做人。

老尹做人的好处用词语来概括也很平常：守信、谦逊、胸襟、勤学、乐观、自信、果敢，还有严于律己，还有我没有了解的。

但是他做到了。

创新是第一生产力

.....

记者：那前三名是谁呢？

尹明善：大概是嘉陵、金城，嗯……好像还有轻骑。

但是今年1月份，我们出口了400万美元，已经超过前几位对手了。我们今年力争达到前两名。

记者：在整体经济形势偏冷的情况下，您能做到这样，而且对今年还更有把握，您自己想过没有，是什么原因？

尹明善：我想根本原因是两个，一个是创新，我们企业是靠技术创新起家，不是靠什么机遇，不是靠什么运气，也不是靠谁特殊的支持。

去年我们推出了6个发动机品种，我们独家生产、独家销售，所以市场坚挺。其中最好的立式100毫升发动机，新产品，去年一年销了40万台，这在中国摩托车史上、世界摩托车史上，也是绝无仅有的。

一个新产品，一个企业，一年销了40万台，这是很了不起的。为什么呢？因为全中国全世界，就是我独家生产的。人家没有，我有。所以还要预付款呢，还要排队呢，等等。

这6个新品种大约占了我们销售收入的50%以上。

我们是死心塌地抓创新。

经济学家的研究告诉我们,一个企业要想赚钱,要想赚大钱,只有三条路:一个垄断、一个投机冒险、一个技术创新。除了这三个,绝对没有第四条路——我是说赚大钱。

我给自己编了个顺口溜:说活企(业)三条路,垄断我无权,投机我没胆,创新求发展。

国内市场已很拥挤了,出口利润是内销4倍

尹明善:第二个,抓出口。为什么要抓出口?我们企业家要明白:国内已经很拥挤了,到处都是供大于求,虽然是结构性的,毕竟是供大于求。

但是,国际空间还很大。从企业利益出发,再加上政府那么支持我们。人往利边行,我们应该去。

从国家民族利益来讲,我们只有7%的土地,要养活百分之二十几的人口,资源又贫乏。中华民族的前途,一定要靠到外面赚钱回来,否则,里面怎么样精耕细作都困难。

日本也是那么少的土地养活那么多的人口,它养得那么好,就是因为外向型经济。

我们中国有句老话:人不出名身不贵,火不烧山地不肥。产品也是这样,货不出国价不高。我们的产品,出口的利润是内销的4倍以上。

记者:这就奇怪了,很多企业出口是赔本的,所以要搞出口退税么。

尹明善:我是说,加上退税,加上找到好的市场,所以我说我去年跑了10个国家,今年1月我又去了尼日利亚,然后回来出席各

种各样的会议,然后我要到俄罗斯、伊朗等国家去。

为了激励大家出口,我跟他们讲两句话:国内赚钱是市场好汉,但是海外获利是民族英雄。虽然有点夸张,但你仔细一想,没错,真的没错。

以作为一个中国商人而自豪

尹明善:我说点题外话。我作为一个中国商人,这些年在海外跑,真的感到相当自豪。

中国的商品 10 多年来在全世界形成了一个牢固的概念,非常便宜;这没什么了不起,所谓便宜无好货。但是现在有了第二个概念,还行,中国商品还行。

这个概念了不起。所以它在全世界可能赢得许多好的市场。

我在伊朗投资办厂,我的伊朗合作者跟我讲:我给你讲个小故事,我的太太在美国呆了两个月回来,大包小包拎了很多礼物回来,打开来一看,不是 90% 而是 100% 的 Made in China。你看我们中国货就那么厉害。

不但价廉,现在还物美了。如果我们中国商人价格竞争、质量竞争、服务竞争、设计竞争……一个仗一个仗打下去,我们就会打遍天下无敌手。

有时候,我们中国人都不知道自己有多强大,我认为中国一定会在很短时间内成为世界经济大国。

用资本和人才的全球化支撑市场全球化

尹明善:作为一个中国商人我感到很自豪。但是我们也要抓住商机。怎样做到市场的全球化?我现在就在研究这个问题,首先要做到资本的全球化。

我是这么想,如果我只会做产品,我只是个蓝领企业家,又能

搞虚拟经济,搞资本运作,我才能算个白领企业家。

所以我在资本的全球化上下了很多功夫,接触了什么英国的巴克莱银行,法国的里昂银行,包括香港的一些银行家。

只有资本的全球化才能支撑市场的全球化。仅有资本的全球化还不行,还要人才的全球化。

为了做到人才的全球化,我用高薪聘请了三个澳籍华人。

记者:多高?

尹明善:最高的1万美元1个月,比他在澳洲的工资还高了50%。

为什么要请他们回来?他们英语第一流——那没话说,他们在澳洲呆了10多年。更主要的是他们熟悉国际贸易的规则;还有一点,他们护照好用呀,我们要到哪去,办护照、办签证,快一点要一个月,慢一点,半年搞不掂。他们说走就走,许多国家都是免签,要签,也就在北京一天签了。所以我把他们说成是我们出口空降部队。哪里出现了商机,他们抢先着陆,然后巩固滩头阵地,我们的后续部队源源不断跟上。他们平均一个月要出一两次国。

我们还请了一个香港地区公民,还打算请白人,请黑人。

我们1998年也比上年增长了大约60%,去年形势不好,我们反而增长了70%,我有点喜出望外,仔细一想,这也是必然。我们最大的长处是创新,然后就是国际市场。

好,我已经向你“报告”在去年那样的形势下我们还有那么大的发展,下面你还有什么问题?

所以我在呼吁成立出口商协会或出口商仲裁委员会

记者:刚才您提到出口利润比国内高4倍,其中有退税的因素。那么,不考虑退税因素呢?

尹明善:至少比国内要高一些。譬如说越南市场的零售价是我们国内市场的两倍半。那运作得好,我们当然可以多赚一点,当然还有关税啦、运输啦,但毕竟有两倍半呀。

记者:这涉及两个因素,一个是:中国的东西不是所有的都像您的这些东西一样,好卖,而且价格还高,有不少是:要卖,就得牺牲价格……

尹明善:好,不是。我认为我们中国商人真的是不懂得保护自己的利益。主要是中国人自己杀中国人。我打个比方,叫做太平天国进天京,韦昌辉杀杨秀清。

记者:我觉得这个比喻挺形象。

尹明善:我们打下了一个天下,结果自己干自己。

记者:是的,有很多市场本来我们是垄断的……

尹明善:自己杀自己,有很多产品价格就是这么下去的:本来我们价格就只有日本人的一半,但日本人就是坚持不动,因为日本人的行规行约执行得很好。

记者:您指的是摩托车行业?

尹明善:摩托车行业也是一样,很多都是一样。台湾同胞都不这样,进口台湾省的一些产品,想要搞点“挑拨离间”,说你为什么那么高,他要低多少。他不上当,他说我就那么高,我也不相信他会那么低。他们就懂得保护自己。

记者:看来这不是因为中国人不行,可能是一个制度设计上的问题。

尹明善:对。所以我就在呼吁,呼吁什么呢?应该成立出口商协会或者出口商行业公会,应该有一些行规,甚至要成立出口商仲裁委员会。谁在国外捣乱,我们就要制裁他。

那么说,国内那么残酷的竞争都很难制止,国外容易吗?

相对容易。因为中国有个东西叫出口权,我把出口权给你收

了,你跳吧,我看你怎么跳。

记者:我看您应该拟个提案。

尹明善:我会考虑你的建议。太平天国如果不自己杀来杀去,天下不就是它的了吗?

谁能拿住 10 万亿游资这个幽灵,谁就能得到发展

记者:您刚才提到资本的全球化,为什么一定要用外国人的钱呢?中国人的钱不可以用吗?你要是融资的话。

尹明善:第一,中国人的钱现在很难拿出来,经济学家分析了,因为消费心理,消费预期;外国人的钱专门在寻找投资机会,资金严重过剩,我跟朋友聊天时打过一个比方:《共产党宣言》说有一个幽灵在欧洲上空徘徊,谁把它接住了,谁就革命成功,你把共产主义接住了,革命不就成功了吗?现在也有一个幽灵在全球上空徘徊,10 万亿游资呀,谁把它拿住了,谁就能得到发展。那就看谁能琢磨透它,谁能打通管道,谁能合乎它那套游戏规则。

但是,凡是技术问题都比体制问题好办。

我就回答你这个问题了:中国的钱要把它拿出来,是个体制问题;外国的钱要把它拿出来,是个技术问题。技术问题无论如何都能找到解决办法的,所谓没有过不去的坎,没有爬不过的山。体制问题老百姓是无能为力啊。

既然不会走回头路,干嘛不早动手

记者:我听说您原来也是一个文人,当初怎么想到要做摩托车呢?

尹明善:你恐怕看不出来,我今年是 63 岁的人了。我一生坎坷,右派、反革命当过,大牢也坐过,一直到 1979 年才落实政策。