

非常

FEICHANG
DUIHUA

熊晓杰 周慕明 刘红鹰 等著

对话

财经名人访谈录 ①

CAIJINGMINGRENFANGTANLU

暨南大学出版社



RICHARD
QUINN

对话

财经名人访谈录 ①

CAUTION: THE FOLLOWING IS A FINANCIAL RISK TO YOU

（请谨慎阅读）

非常

财经名人访谈录

CAIJINGMINGRENFANGTANLU

熊晓杰 周慕明 刘红鹰 等著

暨南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

非常对话：财经名人访谈录①/熊晓杰等著.

—广州：暨南大学出版社，2000.8

ISBN 7-81029-925-5

I. 非… II. 熊… III. ①经济—研究—世界
②企业经济—经济体制改革—研究—中国 IV. F11

中国版本图收馆 CIP 数据核字(2000)第 15372 号

暨南大学出版社出版发行

(广州·石牌)

新华书店经销

番禺市官桥彩色印刷厂印刷

*

开本：850×1168 1/32 印张：11.5 字数：22 万

2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月第 1 次印刷

印数：1—10 000 册

定价：20.00 元

与巨人同行

熊晓杰

成功人物永远是传媒追踪的焦点，关于成功人物报道的文本因而也就自然呈现多元化的色彩。

说实话，在选择《非常对话》这种形式的时候，我们并不是没有顾虑，最大的顾虑有二：一是担心来自圈子内的压力——将如此大篇幅慷慨地赠与某个成功人士有谋求利益之嫌。这一忧虑很快就被《非常对话》面世后的积极反映所风化。在我们所做的读者调查中，《非常对话》成为信息时报《赢》周刊最受欢迎的栏目。第二个顾虑是，这样一种平铺直叙的记录方式，是否会扼杀记者的文采和思想。我的朋友秦朔写了一篇人物专访，他的对象是TCL集团的总裁李东生，秦朔以他的如椽之笔锁定了李东生的“诚商”形象并使其名扬国内。相比之下，我们所做的关于TCL常务副总裁袁信成的对话既没有妙笔生花的文字，也没有黄钟大吕的议论。不过，我的一位从事广告工作的朋友邓德隆的一番话让我们在面对秦朔的美文时不致丧气。邓德隆说，秦朔的文章让人首先感到

广告好，而你们的文章让人感到产品本身好。

奥格威曾经说过一句话，如果不为促销，那就不必做广告。对于我们来说，我们要销售给读者的就是被采访的对象。凸现对话对象的思想智慧是我们的工作准则。即使我们对某些问题有自己的见地，我们也尽量将这种思想的火花表现在提问上。

事实上，尽管只是平铺直叙的记录，《非常对话》的采访工作也绝不轻松。面对不同行业、不同阅历、不同性格的财经名人，你必须在非常短的时间内非常到位地提出让对方兴奋的问题，否则就会失去进一步沟通的机会。同时，作为一个采访者，你必须既清晰地把握被采访对象的兴奋点，又坚定不移地捍卫读者的口味。

尽管每一次采访都会面临全新的压力，但是每一次的对话对于我们来说都是一次愉悦的心路历程。在研读了一本本成功的“作品”后，我们的见识和观念在疯长和巨变。站在巨人肩上的感觉真好，它使我们很轻易地拉近了与真理和智慧的距离。

我想，这正是本书的出版者看中它的地方，而且我相信，这也将是读者选择它的理由。在一个学习的年代，谁都不会拒绝与人同行。



熊晓杰

信息时报社委、《赢》周刊主编，国际新闻专业研究生毕业。著有《中国民营企业的反省年代》（合著）等书，并有《太阳神，下一个受伤者会是你吗？》等多篇报道引起全国反响。



周慕明

信息时报《赢》周刊副主编，欧美文学硕士毕业，著有《地铁梦圆》、《铸造辉煌》（合著）等书。《长虹，一赌断魂》等报道在业界反响强烈。



刘红鹰

前信息时报《赢》周刊记者，大众传播学硕士毕业，著有《民意调查实务》（合著）等书。

目 录

鲁冠球：寻觅长盛不衰之道(1)

企业的发展要靠制度，但更重要的是要培养一批人。否则，定下的制度执行起来也会有偏差。就像是在同一法律下面，不同的法院判案的结果都可能不一样。制度是随着发展而变化的，它只会在一段时间内有效，而且制度是制约违反规则的人的。我们在内部管理时，除了制度外，主要靠无形的文化和境界。

张鸿强：“军长”重出江湖(15)

“神州”这几年的缺席不仅使“万家乐”失去了一个对手与盟友，同时也在行业内产生了消极的影响。大家知道，自90年代以来，冰箱、彩电、空调、啤酒、微波炉等各行业经过大浪淘沙或“春秋争霸”后出现了相对

稳定与安宁的局面，从市场混战中奋力冲杀出来的几个品牌甚至一个品牌往往就占据了整个行业的大半壁江山，市场从“军阀混战”走向相对统一。惟独例外的是热水器行业，战争爆发最早，但当“神州”、“万家乐”、“沈乐满”、“玉环”四家逐渐浮出水面后却没能迅速消除异己，完成市场相对统一之大任，相反地位都江河日下，弄得整个行业杂乱无章。这与“神州”在关键时刻没能发挥领头羊的作用有较大关系。“神州”本可以依惯性同“万家乐”一齐并肩乘胜奋进，拉开同行业“杂牌军”之间的距离，完成强势品牌控制行业的大任，但关键时刻的缺席无疑是造成目前热水器行业紊乱现状的原因之一。

刘永行：中国一梦(27)

我觉得中国企业要发展，应该形成一个职业经理人阶层。这些人是社会精英，国企、股份制公司、私营企业都可以从中寻找管理者。

企业的发展如何，不在于他是否是家族式企业，而在于是否有最优秀的人才在最高位置上，也不在乎这个人是否是家族成员。世界500强有很多百年老店是家族式的，只要机制

能保证优秀人才在位置上发挥作用，这个机制就是好的。

作为我们企业家，应当注意培养人才，包括子女和社会人才，谁优秀谁上。我们是以企业发展为主体，不是移权给后代。

陈伟荣：“老二主义” 大旗还要打多久？(36)

如果一定要理解民族经济是什么，那么也许有两条：一是受本国或本国企业、公民所支配的经济；二是看公司商号和产品商标是否属于本国企业所拥有。有人把中国能为波音公司生产尾翼作为依据，论证资产没有国界，现代经济就是全球经济。这是张冠李戴，是天真幼稚的想法，连主导与从属的关系都没弄清。

如果这种观点成立，世界上为什么还有各种有形或无形的贸易壁垒？为什么有贸易战？没有人会认为“索尼”产品在印尼生产，就认为“索尼”是印尼的。企业的生产与经营没有国界，但品牌的拥有者则是有国界的，而中国就是缺乏这种国际知名的跨国公司。中国的企业要向这种境界努力。

袁信成：TCL 教官(51)

航空港对于一个大型企业来说是有意义的。因为它解决了销售和服务平台的资源共享问题、品牌的统一性问题和统一性管理文化的问题。同一个企业的不同产品，如果都各自建立自己的渠道，成本就会相当大。在航空港里，企业内部不同的产品线是不同的航空公司和跑道，企业的财务控制相当于空中安全管理。我们是在 1997 年提出这个概念的，先从卖音响开始，接着是彩电、VCD、家庭影院，它们都有资源、渠道、文化的共通性。建设航空港的一个重要条件就是：第一，队伍是否是在母体基础上生成的；第二，产品本身面对的对象。

何伯权：“乐百氏”永远创业(71)

商业游戏也是一种竞技，心理和技术一样重要。测定指数也从 IQ（智商）发展到 EQ（情感智商），最近有学者提出 AQ（逆境智商）。一个人、一个企业在顺境时，能轻易取得成功，但最后成功是大家拼到逆境时能坚持到最后。我们公司确实有这样一种素质：

在逆境时，更能显示出热情、冲动、创造力。
这样逆境过后，将是更大的成功。

段永平：敢为天下后（83）

作为一个做企业的人，危机感始终是存在的，连比尔·盖茨都说“微软”2000年要倒闭，其他的企业凭什么没有危机感？企业做得越大，企业经营者的危机感就越强。我曾经跟朋友说过一句话：傻B才做企业家。因为做企业家意味着风险，拿“步步高”来说，至少有5万人的生存与你有关，一个错误的决策，就会让5万多人的生计受影响，有几千人遭受很大的打击。这样的责任，不是一般人可以承担得起或愿意承担的。

郭梓文：高手做势（95）

奥林匹克花园成功的奥秘在于跳出传统房地产的思路来做房地产。现在的一些成功楼盘有的以概念取胜，有的以专业化运作取胜。但两者都有缺陷。我认为，一个好的房地产项目应该将两者结合在一起，而且还必须是复合概念。房地产靠单一概念打天下的时代已一去不复返了。广州奥林匹克花园适应了人们对体

育健身活动的需求，它提供给消费者的是双重的满足，因而在竞争力方面，明显强于传统意义上的仅以户型、装修、环境和地理位置等为诉求的单一概念产品。

陈小石：我们是第二集团军（107）

这些品牌有的有着上百年的历史，在市场上可以走很多捷径，对我们冲击很大。在价格上，他们比进口产品要便宜得多，一般消费者很难辨认。我在不同场合说过，希望国家在这方面有个明确的做法，是外国品牌在中国生产仍打外国品牌的，就需要说明是在中国生产。不然，从公平竞争的角度看很难说公平，对民族工业的发展也不利。

这并不是要设置壁垒，而是要创造一个公平竞争的环境。中国的空调企业大多数都不过几年或十多年历史，而国外的老品牌历史长达百年，在品牌知名度上，我们明显处于劣势。

曾茂朝：柳传志背后的人（119）

对我们来说，股权明晰不是一个简单的问题。因为这个问题当时国家体改委、国资局、财政部，谁都不可能帮你来明晰。当时中

科院很开明，给了我们 35% 的分红权，但 35% 要变成股权，谈何容易。这个事得经过国资局、体改委等部门，结果谁都不敢拍板。1999 年 8 月份的全国技术创新会上提出，允许鼓励技术管理等生产要素参与分配，在部分高新技术企业中进行试点，从当年国有净资产增值部分拿出一定比例作为股份奖励有贡献的职工，特别是技术人员和管理人员。

对于“联想”来说，最初成立公司时计算技术研究所投入的 20 万以外的都是增量。

现在这一块正在与财政部谈。我们有个设想，将 35% 的分红权变成股权，但是国家还没批准。

张玉峰：打造 100 个百万富翁（133）

我谈到过“方正”三大教训：一是 1995 年“香港方正”上市后，制定了一些不切实际的目标，比如想在较短时间内把“方正”的研究院建成亚洲一流的软件中心，却没有考虑到自身是否能承受建设所需的巨大费用，没有考虑各级干部的成长问题，也没有考虑到上千人的软件开发队伍在管理上的复杂性，以致公司上市后人员每天翻番，人均效益下降，工作效率降低，企业竞争力减弱，骨干人员流失，研

究院成了“研究生院”；其次，过分专注国际市场，忽视了企业自身在国内市场的优势；其三，盲目追求速度增长和多元化扩张，导致顾此失彼。所以“方正”高层目前已达成共识，不要盲目搞世界第一，不要盲目搞国际化，不要盲目搞多元化扩张，要集中力量在有限领域达到有限目标，把国内市场做好，把主营业务做好。

王文京：从容做“一哥”（149）

我觉得中国特色实际上是国际规范基础上的中国特色，并非只是中国的但不符合国际体系，否则就“特”不长。现在的发展是全球一体化，财务软件也一样，将来的框架体系、基础制度体系与模式也是国际化的。在这个基础上，再利用“中国特色”这个优势，如我们的文化背景、使用习惯，包括原来制度上的一些表现形式，这些东西不可能完全消除。

徐少春：如何三级跳（163）

企业家要从战略上思考企业发展。我非常赞同古人的一句话：“凡事预则立，不预则废。”企业的竞争表现为一个决策层同另一个

决策层的较量，表现在对未来的把握上。把握住未来方向，你又比别人先行一步，你就跳跃成功了。但要保持这一点确实不容易。正如你所说的，这往往是靠决策者的个人把握。

李立农：把握自己的金融命脉（177）

凡是不涉及到管人的方面，我都会尽量选择美国管理模式，因为他们经过多年的波折之后形成的东西，应该会比较坚实。比如财会制度，我们注重预算，五年计划会定出每年的计划，再分到各个部门，各部门按月做月计划，各部门根据月计划向财务部提出预算，我们会比较一下这个预算会差多远；每个月完结后，财务部会总结出实际运作费用多少，会很快向各部门作财务分析，保证公司在平稳、高速发展时尽量少花冤枉钱。

杨伟强：边走边唱（191）

IT 行业没有后来者，只有失败者。其实这个说法适合其他任何行业。但是后来者要取得长足进步，必须要找到一个长足的分支。

“TCL”就是抓住了大屏幕彩电的市场机会才得以取得长足进步的。同样“新飞”冰箱是靠

无氟制冷冰箱取胜，“DELL”靠创新性的营销方式取胜。从目前的PC市场发展情况来看，PC的增长率从1997年的40%下降到1998年的30%左右，1999年的情况大概与1998年差不多。但是，家用电脑这一块的发展速度却超过了50%，这是我们的机遇所在。只要我们能抓住这个分支，借助它的快速增长，争取比别人走得快，就有脱颖而出的机会。

方兴东：挑战“微软”的中国学生(203)

“微软”20世纪70年代进入中国，它的整个策略很明晰：开始时姿态没那么高，鼓励中国人盗它的版，用盗版占市场份额，打击对手。到一定时候则打着“保护知识产权、打击盗版”的旗号收拾局面。“微软”是很有侵略性、挑战性、竞争性的公司。一个国外公司进入中国市场，应该有应有的姿态，应该来培育这个市场，慢慢获得收益，应多从用户角度制订策略，而不是在市场占有得差不多时，就实施较具有进攻性的战略，从而控制市场。

王志纲：自尊、自信、自强、自律(217)

我有两句话，一是性格即命运，二是思