

总裁说

The Story of
Presidents

24位 **企业家的自述**

童 辰/著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

总裁说——24位企业家的自述/童辰著.

—北京:中央编译出版社,2005.5

(经世文库)

ISBN 7-80211-109-9

I. 总...

II. 童...

III. ①企业管理-经验②企业家-生平事迹-中国

IV. ①F270②K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 037759 号

总裁说——24 位企业家的自述

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:(010)66560272(编辑部)

(010)66560273 66560299(发行部)

网 址:<http://www.cctpbook.com>

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京瑞达方舟印务有限公司

开 本:787×960 毫米 1/16

字 数:300 千字

印 张:18.25

版 次:2005 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:29.00 元

目 录

CONTENTS

乔治·索罗斯	 1
	索罗斯的成功哲学
陈永强	建设集团党委书记、总经理..... 9
	陈永强解读建设复兴
张果喜	果喜集团董事长 24
	张果喜为什么红旗不倒
陈学荣	湘财证券有限公司董事长 37
	湘财证券的致命武器
吴少勋	劲牌集团有限公司董事长 48
	军人吴少勋的商业梦想
字国瑞	红塔集团前董事长 59
	火山口上，后褚时健时代的红塔掌门
邬江兴	巨龙集团名誉董事长 74
	科学家，还是企业家？
程耀坤	武汉航空公司总经理 87
	200 万元起家的航空公司

目 录

CONTENTS

郑永刚	衫衫集团董事长、总裁	110
	有度量才能成大事	
刘晓卫	圣方集团董事长	122
	步子稳，才能跑得快	
孔繁任	奇正机构董事长	137
	不放过任何一个机会	
干 勇	钢铁研究总院院长、安泰科技股份有限公司董事长 ...	148
	中国钢铁工业之魂的盛世忧思	
罗冰生	首钢集团前董事长	158
	他承载了首钢的前世今生	
刘凤洲	牵手果蔬饮品有限责任公司总裁	177
	一个贤妻良母的商业传奇	
范永耀	首汽租赁公司总经理	190
	汽车租赁业的常胜法宝	
马 云	阿里巴巴公司 CEO	198
	做任何事要有个良好的记录	

目 录

CONTENTS

翁南道	浙江颐高数码公司董事长 207 一个地方 IT 领袖的崛起
王文彪	亿利资源集团董事长 218 中国版西部淘金传奇
王振生	山东三箭置业集团有限公司董事长 230 一个建筑企业的新生
史玉柱	巨人集团董事长 241 巨人是怎样重新站起来的
邱丽娟	伟雄集团总经理 251 做什么都尽力做到最好
邱建康	红河卷烟厂厂长 259 邱建康的“能量决定论”
张静君	时代财富 internet 咨询公司总裁 270 我不是一个有野心的人
朱汉民	附： 岳麓书院院长 280 千年书院何以千年

乔治·索罗斯 (George Soros)

索罗斯的成功哲学

王宇博士是我多年的朋友，在我的印象中，她是一位时下不多见的治学严谨、思路清晰、功底扎实而又不喜炒作自己的学者。

大约三四个月前，她给我一个电话，说她翻译了索罗斯一本“非常特别”的书。她说的就是索罗斯的《开放社会》。

她在译后记里写道：“索罗斯先生开放社会的思想基础是，由于我们的理解力天生就是不完善的，我们设计的制度总会有缺陷，完善是不可企及的，因此，我们只能选择次优；一种不完善、但愿意并可能被不断改善的社会——开放社会。可错性理论之所以难以被世人接受，原因就在于我们对完美、永恒和终极真理的追求过于执著。事实上，我们永远也达不到完美和永恒，只有死亡才是永恒的，但生命却给了我们认识和改善的无限机会，尽管它也是不完美的。认识到人类的可错性和不完备性对于我们的思维发展和社会进步来说是非常重要的。”

对索罗斯先生的采访是几个小时前他前往首都机场的路上，尽管在他的专机前还耽误了“a moment”，总觉得很多该问的问题还没有问。因为……

昨天晚上，我还在网上搜寻了许久，发现索罗斯虽然大名远扬，但关于他的一切，他的过去，至少对普通的中国人来讲，还是个谜。

14日上午，索罗斯在《开放社会》中文版出版座谈会上，有一个简短的演讲，我尽可能完整地记录了下来，读完这段文字，读者诸君就能发现，索罗斯今天的成就，其实都跟他大学时期初步形成的开放社会思想有关：

我关于开放社会的思想，最早是受波普的影响。波普认为，科学理论最终是不能得到证实的，所以世界上不存在一种最终的真理。

但是理论可以指导实践。

事实上，得出一种理论是不可能的。太阳每天都从东方升起，这不意味着太阳明天还会从东方升起。

但是你可以假设，太阳明天还会从东方升起。

所以，真理都建立在假设的基础上，而假设是可以被推翻的。

由此可以得出这样的想法：我们生活于其中的世界，和我们对这个世界的了解，是不完整的。

有这样一种理论：如果假设的跟实际相符，那就是真理。

但是如果我们的活动可以影响活动本身，那么这种活动就不是独立的。在这种情况下，理论与实践之间就不存在符合不符合的问题。

我把这种现象称为反馈。

所以我们考虑周围社会的不确定性、不完善性、被扭曲的反映……可能我刚才讲的就是不确定的，但是它还是有用的。

把这种想法应用于金融市场，我觉得这是我成功的一个因素。

正是基于这种假设，我考虑到一个问题：开放社会的问题。

我对开放社会的定义是：开放社会从本质上是一个不可能完善的社会，人为的安排都是不完善的，所以，它必须是开放的。

正是因为没有终极真理，所以必须法治，让大家遵守游戏规则，还有，独立的司法。还有机制：当现行的法律不适合，可以改变。

我说的这些，是西方民主的组成部分，不是说这些就适用于中国。

我认为几乎所有人的观点从本质上都带有偏见，如果能自我批评，使偏见尽可能减少，那么作出的安排就能尽量符合自己的理想。

正是因为总是持批评态度，所以我在金融市场能有所收获。

索罗斯的批评，包括两个方面，一是对自己偏见失误的批评，可以使损失减到最小；一个是对其他客体的“批评”，就是发现缺陷，并获利。

他以亚洲金融危机为例。他发现亚洲国家金融货币体系有个缺陷——跟美元挂钩。“1996 年底，（我）已经确定这种体系必将崩溃，所以……”

“马哈蒂尔把责任归咎于我，这是不对的。是他的政府管理不当。”

“危机发生后，我们采取了一些措施，试图减轻影响。其实，不管有没有

我们，危机都会发生。”

“应该说，我的集团是引发危机的金融市场的一部分。”

“我关心数以百万计的人民生活受影响，所以，我希望能为将来不发生这种危机做些贡献。”

“在书中（《开放社会》）我提出，如何改革国际金融架构，使不发生这种危机。”

“但是，正如我刚才所说，观点与社会之间是相互影响的关系，所以，不管做出什么样的安排，都不可能完全正确。不能认为能找到一种永久的解决办法，要根据国际形势变化改变。”

这几年，对我以后的事业帮助很大

记者：我的一些朋友包括读者朋友，都很关心这样一个问题：索罗斯到底是怎样一个人？他干过些什么？他过去恐怕不像现在这么厉害吧？他是怎样变得那么厉害的呢？

索罗斯：我1930年出生。14岁的时候，德国纳粹占领了匈牙利，我是个犹太人。如果不是我的父亲给我们做了一些假的身份证件，我可能已经被德国人杀害了。

二战以后，匈牙利又被苏军占领。苏联人我也不喜欢。1947年，我17岁的时候，终于想办法去了英国。

14岁以后的一段时间，我生活在一个很严酷的环境中，经常有生命危险。这几年，对我以后的事业帮助很大。

到英国后，我在英国伦敦经济学院学习。这段时间卡尔·波普对我的影响很深刻。他写过一本书：《开放社会及其敌人》。

我的开放社会的哲学思想就是在那个时候形成的。我的这个思想对我在金融领域的成功有很大的帮助。当我在金融领域取得成功，赚了很多钱，足以让我和我的家人过一份不错的生活以后，开始考虑怎样为开放社会做贡献。

那是1979年，我建立了一个开放社会基金。这件事不是我自己去做，我自己还在金融领域发展。比方说，我建立了一个对冲基金。到这个时候它的规模是1亿美金，作为经理，我能够得到赢利部分的20%。这个基金是1969年就开始的，到了1979年，已经赚了10年钱了。

就是在这样的情况下，完成了我的学业

记者：是不是1969年以前，您还不是很有钱？

索罗斯：是。1947年到英国的时候，我很穷，只有我父亲从匈牙利寄来一点钱。所以我必须做临时工以维持生计。

记者：您都干过些什么？

索罗斯：夏天的时候帮农民做工，比方说摘果子，晚上到做罐头的地方帮忙。我还当过油漆工，圣诞节的时候，也在火车站帮人搬运行李——就是在这个时候把腿摔折了。

英国的福利特别好，我住了大约一个星期的医院，以后的几个月生活都有补助。但是平常没有。而父母在英国的学生，他们上学可以得到政府的资助。我没有，我的父母在匈牙利。就是在这样的情况下，完成了我的学业。

记者：您的生活是从什么时候发生转机的呢？

索罗斯：在英国的时候都没有。毕业后，我在一家小公司找到一份工作，这家公司经营一些皮夹子呀，假的宝石首饰呀等等。后来我成为这家公司的销售人员。

但是我不很喜欢这份工作，所以，就去了伦敦的一家投资银行。

在那时候，我碰到一个美国人，他问我有没有兴趣到纽约去工作。

于是1956年，我接受了这个邀请。

基金和基金会

记者：此后，您的境遇就开始好转，一直上升了？

索罗斯：是，到美国是我的转机。先从事证券买卖，然后做了一段研究工作，然后我就成为关于欧洲证券问题的一个专家了。

到1966年，在我工作的公司内部，建立了一个小的基金。

到1973年，我离开了这家公司，建立了自己做主的一个独立的基金。这个基金的运作取得了很好的效果，平均来讲，投资人的回报率每年达到34%。这个基金也从1300万美元发展到130亿美元。

1979年，这个基金的规模已到了1亿美元，于是，在这一年建立了开放社会基金会，当时定的是每年给开放社会基金会300万美元。

从那以后，我介入的基金会越来越多。

1984年，在匈牙利建立了基金会，那个时候，匈牙利还是社会主义社会。

1986年，在中国也建立了一个基金会。

1987年，在苏联建立了。苏联解体以后，我在很多国家建立了开放社会基金会。

随着生意的成功，对各个基金会的经费支持增长特别快，从最早的300万美元到3亿美元，现在我每年给这些基金会差不多5亿美元。

这些基金会中，除了中国的在1989年关闭外，其他的发展都很好。

所以在我建立基金以来的35年当中，只有一年，我是亏了

记者：与您同时进入证券领域的人很多，有类似经历的人也很多，为什么只出了一个索罗斯呢？

索罗斯：我也经常这样问自己。也有人问我：你成功的诀窍是什么？我的回答是：我知道我没有秘诀，我知道我不知道什么东西。我的一个基本认识是：这个世界上几乎没有什么完美无缺的，所有的概念、所有的事物都有它内在的缺陷，我就力图去找到这些缺口或弱点。对许多事物，我有我的看法，别的人有他们的看法，而我的看法与他们的看法有很大不同。所以我要么赚很多很多钱，要么赔很多钱。

但是，我知道我也不是完美无缺的，于是就尽可能发现寻找自己的错误，所以我尽管有的时候赚钱有的时候赔钱，但总是能把赔的钱控制在某个范围内。

所以在我建立基金以来的35年当中，只有一年，我是亏了。

但我建立了这个基金会，这个就是我的动力

记者：您不断赚钱——因为我知道整天跟数字打交道是很枯燥的，是什么推动您这么持续不断地做呢？

索罗斯：1979年的时候，我已经有很多钱——差不多3000万美元吧，足够我和我的家人生活。但我建立了这个基金会，这个就是我的动力，我赚了钱就可以放到基金会，这样可以弘扬和倡导我的开放社会的想法。

记者：就是讲，其实也不是为赚钱而赚钱。

索罗斯：是。对我来讲，钱只是一种工具。

尽早发现自己的错误和不足

记者：对中国的基金从业者有什么建议吗？

索罗斯：发现错误。尽早发现自己的错误和不足。

记者：在您的眼里，中国的证券市场制度设计，肯定也有不足的地方。比方说，您是个医生，如果请您诊断一下，您要收多少钱？

索罗斯：诊断是不要钱的。但我会利用我的诊断来赚钱。

我是个评论家。就像电影有评论家、艺术有评论家一样，我是金融市场的评论家。但是我不通过发表我的评论来赚钱，但会利用我的诊断、见解做生意。

所以，我是世界上的评论家中最高的一位。

我更感兴趣的是慈善事业，建立开放社会这个目标

记者：最后一个问题，您也会老的，您怎么样做出安排？让您的事业在您身后还能继续发展？

索罗斯：我可以通过我们基金会，我的书——有的书在中国也发表了。通过这些来传播延续我的思想和事业。

记者：什么事情都是靠人来推动的，而且我听说，您已经在选接班人了。

索罗斯：对于生意这块，我是在挑选接班人，因为对于赚钱，我不是很感兴趣。我感兴趣的是慈善事业，建立开放社会这个目标。

我曾经有一个非常好的副手，从1989年到去年，他为基金做了很多事。也正是因为有这样一个，我可以抽出时间整理我的哲学思路，实践开放社会的构想。

他后来因为亏损很多辞职了。他离开以后在生意上我不得不多费些心，但是我还在找这样的人。

记者：一个很小很小的问题，您在上大学时候学的知识，对您以后做生意有多少发挥了作用？

索罗斯：在最早的几年，好像没什么作用。此后，都特别有用——在学校学的东西。

记者：是直接发挥作用的吗？

索罗斯：更多是间接的。

索罗斯是怎样操作的

乔治·索罗斯的理论只部分地揭示了他的投资秘密，即解释他怎样看待金融市场的运行。

索罗斯承认这一点。

然而，这套理论并没有揭示乔治·索罗斯怎样操作。

“我们貌似在作分析，”索罗斯说，“我也相信这些分析。不过。这里肯定还有其他一些因素。作为一个交易者，毫无疑问我取得了较好的成绩，我并不认为我的成功就证实了我的理论。这不是一种科学证明，我认为这里面肯定还有其他因素。”

索罗斯怎样运作？这是综合运用的各方面能力。这种综合能力可能是独一无二的。

首先，是他的智力。

当别人在市场中全力追逐某一股票、某一产业集团、某一商品时，索罗斯却一如既往地完全沉浸在全球贸易复杂形势的分析中。与其他大多数人不同，他总是注重从世界金融领导人的公开讲话和这些领导人所作出的决定中，敏感地分辨出市场的发展趋势、运动和节奏。和大多数人相比，他对世界经济的因果关系理解得更为透彻。如果甲事件发生，那么乙事件会接踵而至，尔后丙事件又成为不可避免。这种思维方式一点不值得冷嘲热讽。实际上，这也是索罗斯成功的秘诀的关键之一。

其次，是他颇具胆略。

不管你怎样以冷静的方式来解释他买进和卖出的不可想像的数量，他都会否认自己拥有多大的勇气，因为他认为：投资的关键在于懂得怎样自救。而懂得自救也就意味着：有时候进行投资是比较保守的，必要的时候要减少损失，手头经常要有数量较大的备用资金。他喜欢说：“如果你经营状况欠佳，那么，第一步你要减少投入，但不要收回资金。当你重新投入的时候，一开始投入数量要小。”

再次，索罗斯从事的工作要求有内在的坚韧精神。

“当他做出几十亿美元投资决定时，我坐在他的办公室里，”公共事务评

论员以及耶路撒冷基地的以色列社会与经济进步中心主任丹尼尔·多尼说，“我感到震惊，并且会睡不安稳，他投入的股份如此之大，做这种决定是需要胆识的，可能他已经适应了这种情形。”

索罗斯经常被拿来与华尔街地区另一个极多出现的投资家沃伦·巴菲特作比较，但是，对照表明两个人之间差异很大。

巴菲特擅长于而且只擅长于——以低价购买有资产的公司——而索罗斯更灵活一些，他会根据金融市场风向的变化出没于其中，以期适时地在市场上自由行动。巴菲特买卖股票，而索罗斯经营证券和高利贷。巴菲特专注于个体公司，而索罗斯着眼于全球金融市场大的发展趋势。

索罗斯的宝贵品质之一在于：在金融市场上他不感情用事。

在这种意义上，他是个禁欲主义者。

其他人在市场上做出理智的决定时，往往会带入一些自我因素。而索罗斯懂得：一个明智的投资家必须是冷静的。宣称一贯正确是毫无意义的。你喜欢的股票可能会突然猛跌，这是很艰难的时期了，这个时候，最好还是承认自己犯了错误，索罗斯时常就是这样做的。

陈永强 建设集团党委书记、总经理

陈永强解读建设复兴

采访陈永强几天后，记者私下问尹明善对陈永强的看法：“有眼光，有魄力，能成事，绝对是个响当当的风云人物！”

陈永强无疑是最近两年国内引起广泛关注的最受尊敬的企业家之一，他只用一年的时间就让一个连续7年业绩下滑连续5年亏损的昔日企业大明星恢复了光彩，并且建立了能够使这位明星找到失落的皇冠的框架。

这个框架就是建设集团的“一三九”行动纲领，大家很容易在网上找到关于它的究竟。

一上任，陈永强就提出2003年的摩托车产销目标是50万辆，这个计划在当时很多人心中是建设集团一块可望而不可及的诱人蛋糕。陈永强做到了。

2004年4月，建设集团公司斥资2.8亿元人民币收购南方雅马哈50%的中方股份，成为雅马哈在国内惟一的合作伙伴，直奔三分天下有其一的目标。

由于陈永强的出色表现，他获得了“中华十大管理英才”、“中国十大创业新锐”、“重庆市争光贡献奖”等荣誉。在“创业新锐”奖的介绍材料中，有这样的话：

“2002年12月25日，陈永强临危受命，担任建设集团总经理。当时，建设集团已经到了历史的最困难时期，销售业绩连续7年下滑，销售额已经从1995年的43亿下滑到了13.9亿元；公司连续亏损5年，上市公司面临退市危机；公司主导的产品摩托车虽然拥有建设、重庆、建设·雅马哈、重庆·雅马哈、田达等名牌，行业排序却已经由第二位下滑到了第11位；职工收入大幅下降，员工人心散乱，人才大量流失。企业危在旦夕。”

“受命于危难之际的陈永强，响亮提出了‘一三九’行动纲领，即做强三大支柱产品：军品、摩托车、车内空调压缩机；实施包括战略、信息、成本、营销在内的九大战略。2003年，建设集团实现生产经营重大突破：销售收入28.61亿元，同比增长104.79%；三大产品的销售也实现了翻番，其中摩托车销量73万辆，增幅居行业第一位；上市公司扭亏为盈，避免了退市危机。”

陈永强为什么能创造一个在很多人眼里根本不可能的奇迹？这正是记者想要搞清楚的问题。在给他的采访提纲上，第一个问题是这样的：

“在大致看了网上搜索到的几乎全部媒体报道后，发现有两个重要问题被淡化了，一是在成都万友，1年销售汽车5个亿，那个时候汽车消费高潮还没到来；一是任长安常务副总时，对积压汽车的政策和在长安局势扭转中的作用。这两段经历，完成了您的转型，没有这些背景，您大概也没有机会带领建设走出困境。希望能听到关于它们的比较完整的故事。”

第一个奇迹

陈永强：我是1992年10月6日到成都万友，白手起家，新组建一个公司。到1997年前后，销售收入达到5个亿。当时我38岁。

我去的时候，正处于中国第三次经商潮。第一次经商潮是1983年1984年，第二次经商潮是1988年1989年。当时我们有个战略思路，叫做“东进西出，两线两点一个中心”。所谓东进西出，就是以成都为界，从成都以东进货，往成都以西销货。

为什么要提这么一个战略？刚才说了，我们当时处于第三次经商潮。第一次经商潮，沿海、东部已经被人家占了，第二次，中部地区也被占得差不多了。那么，第三次经商潮，我们的机遇在哪里？只能到西部去，到别人不愿去、不易去、不常去的地方去。我们的货主要来自长安、嘉陵、建设、望江，那个时候他们的东西很紧俏，我们只能从重庆万友那拿到10%的订货。

也正是因为资源来之不易，我们特别注意抓零售。两线两点一个中心就是这么来的。两线，一条线是从成都出发，往西北走，经过天水、兰州、酒泉、乌鲁木齐，想的以后能到哈萨克斯坦，这是过去的陆上丝绸之路；另外一条线是从成都出发，往西南方向走，经过西昌、攀枝花、昆明、瑞丽，往东南亚去。这也是过去的海上丝绸之路。

记者：要是你还在万友，没准先“占领”越南的是你。

陈永强：没准（笑）。两点，一个点是拉萨，一个点是马尔康。一个中心，就是成都了。这就是我们经销点的布局思路。万友现在在成都的很多点都是那个时候搞的，整个战略思路也是那个时候确立的。

在万友，我真正主持搞经营是1994年。我是1992年10月到的成都，1993年2月2日，望江厂——一个13000人大厂的厂长何振英到成都万友来做总经理，5月26日又调了西南兵工局的民品处处长来当管经营的副总经理。

记者：您此前是团委书记。

陈永强：是，但是我是最先创业的。我管人事、劳资、行政、后勤，因为我是团委书记，不懂经济嘛。排名我是第二，民品处长程兴伟排第三。程兴伟现在是长江电工公司的总经理，长江电工厂就在我们江对门。

创业非常难，没有货啊。到嘉陵去要摩托车，到长安去要汽车，人家都不给。我跟长安厂的厂长是同学，他说，永强，你要货干什么啊？你就别卖车了，我给你10万块钱。到嘉陵，嘉陵总裁郝振坤也是要给我10万块钱，“你成都万友不就27个人嘛。”几个厂一年都给你10万你就够了。他们就是这种说法。

搞了一段时间。1994年2月，总经理调走了，6月，程兴伟也调走了。就让我去搞经营。

三个坚定不移

记者：东进西出的战略就是这个时候提出来的吧？

陈永强：是，我上任以后提出来的。因为我之前虽然没搞过经营，但是很注意观察。看了以后就发现问题。当时我们总投资2000万，1500多万投到固定资产上去了，有400多万流动资金。但是精力不集中：这400多万，有100多万拿去跟美国搞合资，又弄了几十万跟209所搞合资，弄了3万块钱去做皮鞋，又花了10万块钱去做照相机，又弄了10万去做石头。

所以第一年，汽车就做了27台，摩托车做了几百台。

他们走了，我就提了刚才那一套。除了汽车摩托车，通通砍掉了。我的想法是，伤十指不如断其一指。然后我们又提了三个坚定不移：坚定不移地做汽车摩托车，坚定不移地做部内的车，就是嘉陵、建设、长安，坚定不移地到厂里去拿车。有时候社会上的车比厂里拿还便宜，但是我不要。

信息员的妙用

记者：我想，万友的大发展是在您提出了一套现实和有远见的思路之后。您是怎么想到这些的呢？

陈永强：这要从团的工作谈起。很多团干部是活动型的团干部，而我，喜欢思辨一些东西。

记者：是啊，27个人，就知道得有个战略。而且后来重庆民营摩托车巨头们，似乎跟您不谋而合，东南亚市场在他们的崛起中贡献很大。

陈永强：对。一个是网络，一个是信息。在抓信息方面，我是看见对手打对手。在成都卖车，像那些大的企业，什么四川省汽贸、四川省机电，都占不了我的上风。

为什么能做到这一点？我把我的信息员派到车管所。所有汽车都要到车管所去上牌照吧？所以各个商家各个厂家卖出的车都要到车管所去集中。我的信息员就把这些上牌照的车全部都统计。长安的车多少、昌河的车多少、柳微的车多少，什么车型，卖的什么价钱，一天卖了多少，我全部知道；是在成都东边卖的、西边卖的、南边卖的、北边卖的，哪个方位卖得最多，我都做统计。

承兑汇票

陈永强：然后，我总让我的价格比你的价格低100块钱。甚至于我就用出厂价卖出去。那我吃什么？我把卖出去的现钱变成承兑汇票，6个月的承兑汇票就有6个月的利息，940万可以换1000万的承兑汇票。然后1000万的承兑汇票到厂里去提1000万的货，所以我平进平出已经有60万的利润了。而且那个时候利息很高，千分之十千分之十二，越是利息高，承兑汇票的作用就越大。

所以，成都万友一个月能走几千万的货，利润就有上百万啊。

所以成都万友日子过的挺好，发展得挺好。在成都万友，我的收获，一个是战略思想的体验，第二个，是资本运作这个方面，第三个是抓信息，知道信息的重要性。

记者：资本运作方面，像承兑汇票都是很专业的东西，您原来也没有相