

希望
刘 永好

1982年，刘永好靠着一辆“凤凰”牌自行车和一辆自行车卖了，这辆车卖了1000块钱，这就是刘永好兄弟全部的家产。也是希望的开始。现在希望集团已走上了规范化、科学化、规模化、现代化的发展道路。

1980-2000

20年中国 企业英雄

20 NIAN ZHONGGUO QIYE YINGXIONG

万向
鲁 冠球

铁证出身的鲁冠球靠着7个人和4000元资金，在浙江萧山创办了一家小型农机厂。如今，这家当年名不见经传的乡镇小厂已变成了拥有万余名员工和50多亿元资产的方向集团。美国《新闻周刊》把鲁冠球选为1991年财富人物，认为他是中国乡镇企业发展的代表人物。

海尔
张 瑞敏

当1984年张瑞敏入主如今的海尔集团时，当时生产冰箱不过740台，一年的销售收入只有200多万元，企业的固定资产为500万元，年亏损额达147万元，到了1989年实际销售额已高达212亿元。

娃哈哈
宗 庆后

1987年春，宗庆后所在的教育局组建了一个经销部，需要经理，为此开了一个“点将”会。但无人应诺，于是宗庆后到了宗庆后，谁都没有想到，当时身无分文、白手起家的宗庆后以后竟会成为中国饮料业的第一人。

新浪
王 志东

今年32岁的王志东被许多人称为网络英雄。如今他经营的新浪网已经在北京上市成功，他已经成为中国首次出现的一个从网络产业造出来的亿万富翁。这恐怕是小时候家境贫寒的王志东做梦也想不到的事。

长虹
倪 润峰

在1985年，中国国内电视机市场的主要份额都归日本公司所占领，国外品牌占据了国内市场近70%的份额。1985年春，一纸市场争夺战书而来，长虹集团——高扬旗帜——而挑战者——长虹集团的倪润峰。一年后，长虹集团彩电市场占有率“抗日战争”的一位“豪气十足”的人物：四川长虹集团老总倪润峰。

TCL
李 东生

李东生的个人事业生活与命运和TCL的成长紧密联系在一起。TCL的成长与命运和李东生紧密联系在一起。一方面固然使TCL使李东生走上了个人事业的巅峰，但另一方面也是李东生使TCL成为了今天意义上的TCL。个人与企业互为因果，相得益彰。

万科
王 石

在北京、上海、天津等大城市经常可以看到万科城市花园的房地产广告。万科被视作国内房地产界的大亨。而万科的老总王石不仅被认为是万科公司的缔造者与中国房地产业领袖，而且被认为是职业化管理的实践者与传播者。是一位培养职业经理人的。他本人并不像其他企业的老总一样日理万机。王石出门远游，一去数月，很少与公司联系。但万科照样在良性运转。

联想
柳 传志

联想集团创建于1984年11月，创办之初只有11人，总资产20万元。现在，联想电脑已经成为中国最畅销电脑。到1989年3季度，根据国外统计机构的资料，联想个人电脑已荣登亚太地区销量第一名。

康佳
陈 伟荣

康佳集团董事长陈伟荣说：“中国民族工业已到了高唱《国歌》的时候了。起来，不愿做奴隶的人们，不愿做洋品牌受制的人们，用我们的血肉，筑成我们新的长城。在此统一抗战的时刻，康佳全体员工必须打起十二分精神，作时一切准备，全力以赴实现 康佳为国家 信念。”

方正
王 选

被人们誉为“当代毕升”的王选是计算机汉字激光照排技术的创始人。1980年成立的方正集团，正是由于王选具有高度的前瞻意识，能够在前沿技术领域敏锐地捕捉信息，方才能充分利用积累的技术储备不断进行新的突破，在短短几年中成为世界最大的中文电子出版系统的开发者和供应商。



浙 人 编著
时代文艺出版社

1980 - 2000

二十年中国企业英雄

浙人 编著

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

二十年中国企业英雄/浙人编著. —长春:时代文艺出版社,
2000.10

ISBN 7—5387—1469—3

I. 二… II. 浙… III. 报告文学—作品集—中国—当代
IV. 125

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 71327 号

作 者:浙人 编著

责任编辑:叶天洪 王志茹

装帧设计:吴进

出 版:时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编:130021 电话:5638648)

发 行:时代文艺出版社

印 刷:北京怀柔红螺福利印刷厂

开 本:850×1168 毫米 32 开

字 数:240 千字

印 张:11 印张

版 次:2000 年 10 月第一版

印 次:2000 年 10 月第一次印刷

印 数:1—5000 册

书 号:ISBN7—5387—1469—3 / I·1426

定 价:21.80 元

前 言

亨利·福特被认为是二十世纪早期美国最伟大的英雄人物，因为他通过制造汽车、创办福特公司，从而改写了人类文明的历史。美国管理学家、历史学家彼得·考利尔这样认为：亨利·福特创造了历史，而且在他所生活的那个历史阶段，他的建树超过其他人。他发现和开拓机器的未知领域，从而改变了人类的形象。考利尔不无景仰地说，当年轻的福特离开农庄时，只有 20% 的美国人住在城市，而当他离开人世时，80% 的美国人住在城市，这主要是由于福特汽车扩大了人类的活动范围。

这仅仅是一个福特研究专家对亨利·福特的看法，那么普通美国人对福特这位企业英雄人物怎么看呢？在美联社对美国独立二百年二十件大事的民意测试中，亨利·福特制造福特汽车、创办福特汽车公司在二十件大事中名列第十，其功绩与后来的宇航员登上月球、原子弹爆炸成功不相上下。美国已故总统尼克松先生曾经骄傲地说：“福特代表了美国工商业的最高成绩，每个人都离不开它。”

从这里我们可以看出，美国这个最强大的国家对一位卓越的企业家的高度评价，那么中国呢？中国人怎么看待改写中国商业历史、改变中国人生活方式的这些企业英雄呢？毫无疑问，与亨利·福特相比，中国二十年来的著名企业家影响都要小得多，但他们同样改写了一个民族的历史。从 80 年代初到今天的二十年里，他们通过自己的智慧、性格和经验，塑造了一些具有影响力的企业，通过这些企业和企业所提供的产品，他们又影响了我们的日常生活，影响了我们的商业模式和经济的历史。

今天,中国的个人电脑行业能够在亚太地区有一席之地,在很大程度上要归功于柳传志对联想的卓越领导,如果没有柳传志,中国个人电脑行业也许还要“在黑暗中摸索”;今天,中国家电产品基本已经收复失地,这在很大程度上要归功于像张瑞敏、倪润峰、李东生、陈伟荣这样一些出色的企业家,如果没有他们的参与和努力工作,普通的中国人也许到今天还不能享用到价格低廉的家电产品;今天,中国私营企业开始获得勃勃生机,而刘永好兄弟四人领导的希望集团堪称中国私营经济的代言人,也成为了普通中国人可以改写一国经济的明证。所有这些伟大的企业家都是通过自己的企业影响着普通中国人的生活、工作与历史。

本书介绍了改革以来二十年中 11 位卓越的企业家,叙述了他们创办企业并成功经营企业的过程,分析了他们的成功之道,也谈到了他们的性格因素、个人智慧对企业发展的重大影响,书中也有相当篇幅考察了这些企业家所面临的问题与困惑。读完本书,大致可以得出这样一个结论:企业的成功是个人智慧与个人魅力的结果,而企业家的某些个人特征中也埋藏着一些企业经营隐患。

本书仅仅选择了 11 位著名企业家,而没有选择 20 位或是更多,原因是多方面的。本书的标题是《二十年中国财富英雄》,所以尽管这二十年中中国涌现出了大量出色的企业家,但只有那些真正对中国人的日常生活有巨大影响的少数企业家才能入选。经过对二十年企业发展史的考察,本书的编者最后只确定了 11 位企业家。当然,另一个原因是篇幅所限。

美国企业问题专家尼古拉斯不无夸张地指出:“企业家是自由社会中最重要的人,因为他们是所有工作及财富的创造者,是

其他人赖以生存的人。但与此同时,在一个以自由企业为基础的经济制度的社会成员中,企业家的作用很可能是被误解最多的。”

本书的目的之一就是通过对这 11 位企业家的介绍,澄清一些人的误解,让更多人了解这 11 位企业家成功地经营企业、经营人生的奥秘。

所有这些都会证明:历史在某种程度上是由企业家创造的,而正是企业家在领导我们的企业走向未来。

编 者
2000 年 7 月

目 录

前言

第一章 张瑞敏——真诚到永远..... (1)

一 海尔兄弟的成长 (3)

当 1984 年张瑞敏入主如今的海尔集团时,当时年产电冰箱不过 740 台,一年的销售收入仅有 300 多万元,企业的固定资产为 500 万元,而年亏损额就高达 147 万元。

张瑞敏拿出一把大锤,下令:“砸掉它们!”工人们犹豫了,但张瑞敏毫不动摇。他说:“如果我们把这台电冰箱卖出去,就会继续犯错误,最终导致我们公司破产。”

二 OEC 管理法则 (7)

张瑞敏说:“海尔集团的最大成功就是建立了一套独特的、战斗力极强的管理体系,这就是以 OEC 管理为核心的管理思想。”所谓 OEC 管理也称为日清日高管理法。

1993 年,德国杂志对德国市场的产品进行抽查,海尔产品以 8 个“10 分”获第一名。能够让以精工细作著称的德国人给你评第一,这是一件多么不简单的事情。

三 组建联合舰队..... (12)

经过几年的励精图治,张瑞敏已经带领海尔人把青岛电冰

箱总厂这只破烂不堪、弱不禁风的小木船,迅速改建成了一艘装备精良的战舰,然而他并不满足。

在数次兼并之后,张瑞敏总结出了一整套关于企业兼并与收购的理论,海尔人自己称之为吃“休克鱼”,而被哈佛大学商学院编入管理案例的也正是“海尔激活休克鱼”。

四 张瑞敏的哲学…………… (19)

美国著名的财经杂志《财富》这样评价张瑞敏和他的海尔:“一位具有强烈现代意识的总裁,以中国古代哲学家的智慧,把一个个处境困难的公司扭转成为商战中的赢家。”

张瑞敏有句名言:永远如履薄冰,永远战战兢兢。张瑞敏说:“心理上先‘惧’,行动上必然无所畏惧。惧者生存!”

五 挺进世界 500 强…………… (23)

在张瑞敏的头脑中,海尔的目标应该是挺进世界 500 强,成为全球的著名品牌。那么海尔跻身《财富》杂志全球 500 强公司之列的希望到底有多大?

安德鲁·劳洛尔这样评价海尔:“海尔公司在六年内不大可能名列全球 500 家大企业。……海尔公司在同其他国家的公司较量之前,如果能在世界最大的国内市场做到无懈可击,可能是更好的策略。”

六 海尔的未来…………… (29)

编写海尔案例的哈佛商学院教授潘恩认为,海尔成功的关键因素是它的企业文化。他说:“海尔文化中包含了某些很关键的信念。这些信念也存在于全球最野心勃勃的公司。”

对张瑞敏来说,在未来的几年当中无法回避的一个重要问题可能就是海尔的产权问题。随着北京的著名企业联想集团、四通集团推行产权改革,这个问题将越来越紧迫。

第二章 柳传志——联想为什么…………… (33)

一 由 20 万到 7300 万…………… (35)

联想集团创建于 1984 年 11 月,联想集团的前身是中国科学院计算研究所新技术发展公司,创办之初共有 11 人,计算机所总出资 20 万元。

通过第一阶段以服务积累资本、以汉卡开发作为突破口的市场策略,联想获得了初步创业的成功。公司业绩逐年攀升,到 1987 年,销售收入竟高达 7300 万元。

二 联想的“洋务运动”…………… (39)

柳传志是一个现实主义者,兼具现代眼光和传统智慧。他深刻的认识到计算机行业的特点:没有足够的资本规模和人才筹备,恐怕很难与国外厂商相竞争。同时他也认识到:君子有所为有所不为。

柳传志说:“因为我们是计算所的人,总觉得自己有这个能力做。……我们决定到海外试试,海外没有计划管着你。就这样,我们把外向型和产业化并作一步跨了。”

三 创业领导方略…………… (41)

谈到联想的成功创业,柳传志总是要提他自创的管理三要素,在他看来,管理最重要的是“建班子、定战略、带队伍”,听起来颇有些军事色彩。

柳传志现在经常说:“我在不断提醒自己,现在是联想需要我,我也需要联想的时候,二者兼得。如果仅仅是我需要联想,而联想不那么需要我的时候,就要立刻退下来。”

四 联想品牌的崛起…………… (45)

灾难接踵而至,1993年,国外大公司大举入侵中国市场,给国内计算机生产厂商迎头一击。结果,国内计算机企业抵敌不住,在电脑市场溃不成军。

但真正革命性的变化是发生在1996年,那一年联想领导国内其他个人电脑生产厂商进行了一次漂亮的个人电脑市场收复战。

五 以人为本…………… (49)

柳传志认为,联想在20万元创业资本的基础上,通过短短15年的努力能够成为中国最大的计算机企业,主要靠的就是人才。“办公司就是办人”。

在新老交班问题上,柳传志其实很清楚,这不仅是一个培养年轻人的问题,还有一个更为关键的问题,那就是“产权”。

六 摆脱产权的瓶径…………… (54)

柳传志说:“中国成功的高科技企业在成长中,历经了无数的商业风险、政策风险等,它们的主要领导者吃尽千辛万苦才将企业做大。如果产权问题不解决,企业的发展成果和前景与他们无关,这就很难调动管理者的积极性。”

七 联想未来…………… (58)

自1996年中国个人电脑行业收复失地以来,联想电脑已经成为中国最畅销电脑,到1999年3季度,根据国外统计机构的资料,联想个人电脑又荣登亚太地区销量第一名。

柳传志认为,现在的联想集团与他理想中的联想还差得非常远,他希望联想成为“百年老店”。而无论是进军500强,还是营造“百年老店”,企业家的作用都是不可低估的。

第三章 王选——缔造企业的科学家…………… (63)

一 科学的使命…………… (66)

但是没想到就在1962年的夏天,饥饿加上连续的疲劳,终于把王选击倒了,那年王选才25岁,由于得病久治不愈,同年6月,同事和朋友把王选从医院护送上去老家的列车。

经过考虑,王选决定越过二代机和三代机,直接研制西方还没有产品的第四代激光照排系统。但他能做成吗?当时有人对王选说:“你想搞第四代,我还想搞第八代呢?”

二 催生方正…………… (73)

在1980年9月15日上午,王选的系统排出了《伍豪之剑》,这是中国在不用铅字的情况下排出的第一本书。

在王选的主持下,方正的排版印刷系统不断更新,通过数次技术的飞跃,极大地推动了中国现代印刷业的发展,如今方正的电子出版系统占据了国内90%的市场和海外华文印刷业80%的市场。

三 王教授的风度…………… (78)

1997年的时候,计算机世界报社的资深记者刘韧采访王选时提了这样一个问题:60岁的王选还要忙多久?王选表示:只会再做三年,三年之后最好行政职务都辞掉。事实上,如今王选只担任方正(香港)董事局主席的职务,连方正研究院院长的职务都由别人来担任了。之所以这样,是因为王选认为自己有自知之明,他说:“我知道我的优点,我知道我不行的地方,我也知道我已经60岁了,在计算机这一新兴领域里,60岁很难跟得上

技术的迅猛发展,这个这年龄容易阻碍年青人的发展。我退下来,对方正的发展更好。退下来后绝不做太上皇。”

四 淡出之后的遗憾 (85)

1999年11月中旬,从方正集团公司传出消息:公司改组董事会,新的董事会成员有闵维方、苏东坡、张兆东、张旋龙和王勇。董事长为北大副校长闵维方。

第四章 倪润峰——路在何方 (89)

一 先王蜀而后霸中国 (91)

倪润峰有句名言:“先王蜀,而后霸中国”,这句话在业内相当有名,既代表了倪润峰个人的事业志向,又说明了长虹集团十几年的扩张战略。

但倪润峰涨价的做法在当时被很多人指责为“国家不让涨价你涨价”,这也是倪润峰上台以后的第一次严重犯规。但通过这次犯规,倪润峰感到了市场的力量。

二 《三国演义》与《红楼梦》 (100)

倪润峰曾经向长虹的中层经理人员推荐过两本不同的书:在企业规模很小时,推荐的是《三国演义》,是谓群雄争首、诸侯割据,长虹要争夺彩电市场的“天下”;在企业强大以后,推荐的是《红楼梦》,是谓长虹已经独占鳌头,但要笑傲江湖,要笑到最后。

有人认为,四川长虹地处内陆,不占据天时、地利;脱胎于传统军工企业,不占人和,能够成为中国最大的彩电生产基地之一,这与倪润峰的管理和个人魅力是分不开的。

三 降价再降价 (108)

在很多人的心中,只要倪润峰在媒体上一露面,那只有一件事:彩电降价。甚至很多记者也习惯了倪润峰的这一形象,形成了一种心理定势。

长虹彩电的济南事件后,倪润峰希望把此事的负面影响降到最低,但同时倪润峰王气十足的商业风格不允许他过分表示。据说,倪润峰说过这样的话:“谁不卖长虹谁后悔!”

四 倪润峰路在何方 (112)

那么为什么 1999 年度长虹经营业绩滑坡程度如此严重呢?国泰君安研究所专家吴寿康先生撰文指出,长虹业绩的下滑与其销售体系、彩管垄断事件以及高库存有很大关系。

中央电视台《经济半小时》节目的主编谢爱林这样评价倪润峰:“倪润峰是一个即将要过时的英雄。”但他同时认为:“长虹今天的成功,正是他个人魅力和见识的一种体现。”

第五章 鲁冠球——叩开美国市场的大门 (119)

一 从倾家荡产到再次创业 (121)

鲁冠球深知:竞争好比作战,商场就是战场,竞争的成败不仅取决于产品的质量,也取决于企业家的胆识和机敏,取决于对商机的及时把握。

有句话说得好:人生的路很漫长,但关键之处往往只有几步。其实这对于企业也是一样的。

后来的事实证明,鲁冠球在胶南订货会上迈出了万向集团的关键一步。

二 专业化、质量与人本 (128)

安德鲁·卡内基说过,初创企业最好要把所有的鸡蛋都放在一个篮子里,并照管好那个篮子,而不要轻易搞多元化,资源与精力分散往往是初创企业失败的原因之一。

鲁冠球说:“按生产力发展的角度来讲,我们搞企业的,就是要抓住‘三个本’;一是人本,二是资本,三是成本。尤其‘人本’,‘人本管理’的事情很多。”

三 叩开美国市场的大门 (138)

鲁冠球认为,设立海外公司的地点仍然应该选择在美国,一则,美国是世界经济强国;;二则,美国拥有通用、福特、克莱斯勒等代表世界汽车工业发展方向的巨型跨国公司。

鲁冠球说:“我曾经归纳过几句话,就是‘时髦不可赶,形式不可搞,假话不可讲,碰到困难的时候不要怨天尤人,绝对不能消极悲观。自己的路自己走,自己的梦自己圆’。”

第六章 刘永好——为私营企业正名 (147)

一 在希望的田野上 (149)

怎么办?四兄弟商量一下,狠下心把仅有的四块手表和四辆自行车卖了,这样终于凑起了 1000 块钱,这就是刘永好兄弟全部的创业资本。

四年之后,刘氏四兄弟的 1000 元人民币也变成 1000 万元,完成了他们的原始资本积累。但他们并没有沉湎于此,他们把握住时代的脉搏,又开始了新的征途。

二 希望之路 (154)

刘永好编成了朗朗上口的广告词,比如“养猪希望富,希望来帮助”,“添加二两希望精,一天可长一二斤”,还有“吃一斤长一斤,希望牌乳猪饲料就是精;比一比算一算,希望饲料最合算”等等。

刘永好说:“有三次我们在考虑,究竟是跳岷江还是跑新疆。结果我们新疆没跑,岷江也没跳,我们坚持干下来了。一个企业要发展,第一位重要的是在最开始的时候要克服困难,要有思想准备——吃苦。”

三 企业成长之道 (159)

刘永好认为,对于希望的成功,适当的策略是很重要的。希望的策略就是“适度超前的快半步的策略”,就是说不跟着人家走,不人云亦云,一定要有超前的意识。

西方哲学家波普尔说过,人类是在不断犯错误中进步,但犯错误是有代价的,刘永好认识到,国内民营企业还有很多不足,包括希望与新希望都有很多弱点。

四 家族企业,合久必分? (165)

就是在1993年,刘永好成为全国政协委员,年底又被推举为全国工商联副主席,由此刘永好成为了登上政治舞台的民营企业大亨。

在常人眼里,这个大型家族企业重新改造企业构造,是一件错综复杂的事情。更何况刘氏兄弟的创业之初没有提到任何产权与股份问题。可希望集团在刘氏兄弟手里竟一夜之间划分得清清楚楚。

第七章 宗庆后——造中国人自己的可乐 …… (173)

一 从校办小厂到企业集团 …… (175)

当时,教育局组建了一个经销部,需要经理,就召开了“点将”会议。但无人应诺,结果竟阴差阳错点到了宗庆后。

峰回路转,柳暗花明。当时国内还没有系统地介绍西方营销学思想,但宗庆后的商业实践已涉及到现代营销学的几个核心问题:市场细分和市场定位。这使后来人佩服之至。

二 中国有个娃哈哈 …… (180)

娃哈哈人回忆说:“没有‘娃哈哈’商标名称和成功的商标战略,就不会有今天的市场,也就不会有我们企业的今天。”

1997年以来,宗庆后先后在湖北宜昌、四川广元、湖北红安及湖南长沙、安徽巢湖等地设立了10家分公司,生产娃哈哈品牌的瓶装饮用水、含乳饮料等产品。

三 娃哈哈崛起的背后 …… (186)

宗庆后之所以对产权关系十分重视,是有其深谋远虑之处的。他认为:在以往的企业改革中,无论是“放权”或是“政企分开”,都没有从根本上解决产权关系问题。

宗庆后说,娃哈哈十几年的发展史,是一部不断尊重员工、尊重个人的历史。没有对人的尊重,就没有娃哈哈的现在,也就不会有娃哈哈的未来。

四 非常可乐非常行动 …… (192)

但如今的中国饮料市场,格局已经发生了变化。1998年6月,一位“不速之客”闯入了可乐王国,举起了“中国人自己的可

乐”的大旗,在一个一度没有民族品牌的地方燃起了硝烟。

面对强大对手,“非常可乐”已打响了民族工业收复失地的清脆的“枪声”。在食品饮料业的土洋大战中,土的很少能打赢,但我们相信宗庆后这位商界奇人。

第八章 王石——造就职业经理人 (201)

一 深圳淘金 (203)

只过了两年,一算账,把王石自己也吓了一跳,竟获得纯利600多万元!这对王石是一个很大的鼓舞。

当时就有人提议:“我们这样做是不是有些曲高和寡,是否应该修改一下?”但王石说:“球赛既然已经开始了,中途是不允许修改比赛规则的,所要做的就是全力以赴去打球……”

二 提升企业价值 (209)

万科能与外国商团公司联手做生意,也是多年积下的信誉所致。假如万科没有与日本公司有那么稳定紧密的关系,也不可能如此轻松地把国内的滞销电器拿来,销到国外去。

万科地产的一个重要特点是:从开发初始,万科就立足于做精品,为客户提供满意的产品和服务,而“万科城市花园”就是这一战略的典型体现。

三 传播职业化管理 (216)

王石认为,万科之所以能成功,与万科是“新兴企业”有很大关系。在他看来,所谓的“新兴企业”是指改革开放以来脱胎于计划经济体制而在市场经济中成长起来的企业。

王石说,当企业发展到一定规模,企业的领导者也面临着转