

美国《福布斯》杂志
亚太企业家联合商会 强力推荐

我们的 富哥哥

e 高明的用人策略

The Rich Brothers

(中)张鹏高
(美)戴卫德 合著

畅销书
港台同时推出
中美专家合著



阴一晴 主编

我们的富哥哥，是特指1976年以来中国大陆的这些首富与大企业家，他们为社会和家庭创造了惊人的财富

本书真实、详细地介绍了自1976年以来中国大陆的这些首富与成功企业家的高明的用人策略，他们的经验是：

会用人，办大事 用好人，成大业
用人要有新观念 用人要会讲谋略

我们的富哥哥

高明的用人策略

阴一晴 主编

(中)张鹏高 合著
(美)戴卫德

延边人民出版社

责任编辑:张光朝

责任校对:张光朝

版式设计:朴贤淑

图书在版编目(CIP)数据

我们的富哥哥/阴一晴主编 张鹏高 戴卫德合著. —延吉:
延边人民出版社, 2001. 7.

ISBN 7-80648-655-0

I. 我… II. ①阴…②张… III. 文学报告—经济—现代 IV. 860.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 86398 号

我们的富哥哥

阴一晴 主编

张鹏高 戴卫德 合著

出版:延边人民出版社

印刷:北京柯蓝博泰印务有限公司

850×1168 毫米 32 开

2001 年 7 月第 1 版

发行:延边人民出版社

印数:1-5050 册

37.5 印张 750 千字

2001 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-655-0/Z·76

全套定价:59.40 元

序 言

生活在上个世纪，如果我没有财富，甚至是没有财富的梦想，那么我完全可以，仍然是比较舒服地度过我的一生。

现在，我跨过了新世纪这道门槛，紧接着我要做的、必须做的是要有一个梦想，或者说是唤醒沉睡在我心中的梦想，那就是成为“富哥哥”中的一员。

因为就在这个社会步入知识经济时代的同时，一幕幕关于财富的故事在我们的生活中不断上演，其中的惊心动魄、曲折回荡，种种胜利后的动人滋味，非得我们身处其中方能体味。我必然不能抗拒这种诱惑，相信你也不能，也不应该。

实现这个梦想，我们需要一个“准”必然的条件，那就是经验。对尚未成功而正在努力追求成功的人来说，一个迫切的愿望，就是去关注甚至去体会我们的“富哥哥”们的事业、生活乃至一切的喜怒哀乐，渴望能够从中玩味到一些东西，从他们的成功中学到经验，从他们的挫折中学到教训。

从这个角度来说，本套书的面世实在是有足够的理由让我们激动。因为在很长的一段时间中，我们眼目中充斥的都是来自美国、日本等成功企业家的名字和事迹。

外来的经验虽然好、虽然先进，但总是舶来品，往往让我们有一种遥远虚幻的感觉。

可现在，本套书提供给我们大家的，则是活生生的生活在我们中间的人们，他们因为种种机缘和个人的某些素质修养而在改革开放的大潮中抢先胜出，成为我们这个时代的象征和标志。他们的经营哲学是中国化的经营哲学，他们的经营战略都是当今中国这一迅速发展而变化巨大的市场的成功战略。

由于本套书的作者们具有良好的商业管理理论基础和商海的体验，因此从选题和选材上来说，它满足了追求成功者的愿望；从阅读的专业性和逻辑性来说，它又侧重不同领域的兼顾与经营理念的提炼，使得读者能够一目了然，迅速抓住核心。尤其是有外籍留学生的踊跃加入，又使得本套书不至于坐井观天，时时扣紧当今国外最先进的理念。

现代社会的竞争，说到底人才的竞争，谁最大限度地得到人才，谁就能在竞争中无往而不胜。

历史的画卷始终都在延伸，人物也始终都在更替，惟一不变的，是经验中隐含的共性的规律。

是我，是我们大家采取行动的时候了。选择好你的财富之路，如果可以的话，借鉴一下“富哥哥”们的想法和做法。梦想之路永远要靠你一个人顽强地走下去，不同的是，因为这套书会使你不再会迷茫和无助。

目 录

引子/1

第一章 一将难求/7

- 被美国《福布斯》杂志评选为中国大陆 50 富豪第 34 名，其个人财产为 8 300 万美元的楼忠福，他几乎每年，都要招聘几十名硕士生、博士生，坐落在浙江杭州西子湖畔的总部大楼因为这些高素质的管理人才而快速成长了起来。广厦这个乡镇企业发展很快，在 1997 年“浙江广厦”上市了。尝到了用人的甜头，楼忠福说：市场经济到处有财路，只要有了人才。这，更说明了用人的重要性。

第二章 有能力就是人才/31

- 任正非，1944 年出生。大学文化程度，所属华为公司员工 8 000 人，平均年龄 27 岁，85% 具有大学本科以上学历，40% 是高级研发人员。同时，任正非用人时不拘一格，不看学历高低，只重实际能力。华为员工的积极性马上被调动起来了。2000 年任正非被美国《福布斯》杂志评选为中国大陆 50 富豪第 3 位，拥有价值约 5.4 亿美元的资产。

第三章 外行人做内行事/45

- 1982年8月，刘永行开始了创业历程。2000年8月，刘永行以104亿元的财产总额荣登《福布斯》评比的中国50富豪排行榜第2位。18年间，刘永行建立一套有利于及时发现、使用、培养人才的企业人事管理制度，形成正常的淘汰和更新机制。提出了很多，比如多换思想少换人等颇有创意的提法，使大批人才脱颖而出。希望集团也经历了一个高速扩张时期。工厂遍及华北、华东、东北、中原、西南等地区。

第四章 用人要软硬兼施/57

- 被美国《福布斯》杂志评为中国大陆50富豪排行榜第24位，个人拥有资产1.24亿美元的张果喜，他的用人策略十分奇特。有一位跟张果喜一起“打江山”的副总经理，在主持一家开发公司期间，墨守成规，在一项巨额业务洽谈中行动迟缓，坐失良机，张果喜马上撤销了他所担任的副总经理等一切职务。另外自办厂的那一天起，张果喜就一直把党的思想政治工作的传统坚持到今天，自己现在仍兼任党总支书记。张果喜认为思想工作是用人的关键。

第五章 一个好汉三个帮/67

- 父母都是农民的郭广昌，由一个什么都没有的大学生，从校门走入市场，只用了7年时间，至1998年，他创办的企业控股资产已达数十亿元。个人以1.16亿美元的财富，在2000年被美国《福布斯》杂志评为中国大陆50富豪的第25

位。现在，他的上市公司被美国道琼斯指数列为中国股票 88 家样本股之首。郭广昌用人策略听起来却十分简单。

第六章 不让人才悄悄溜走/78

- 软件业是最直接的人才产业，有了最好的技术人员，就有了开发最好软件的基础。而软件人才的流失像一把刀子，不时地把软件企业刺得遍体鳞伤，浑身是血。用友软件的王文京认为，留住人才最重要的基础是靠企业的发展。正是因为是在用人上有一手，王文京以 6 000 万美元的个人资产，在 2000 年被美国《福布斯》杂志评为中国大陆 50 富豪第 41 位。

第七章 人才不会流失/97

- 将一个挂着“东北大学软件中心”牌子的那个校办产业的雪球滚得越来越大，这个大学教授兼软件集团董事长兼总裁刘积仁靠的就是用人的策略。刘积仁说对人才的投入就等于对人才的重视，追求个人与社会的共同发展。企业家要有一个宽广的胸怀：企业也是一所学校，流失的人才就是为社会所做的贡献。这些话，他不但说了，还做了。结果，人才在他那里，不但没有流失，反而越来越多。

第八章 做好“裁判长”/118

- 企业家不是官衔，而是一种职业。企业家要淡化当官意识，避开拥挤的官道，以经营企业、发展企业为己任。这是王效金引导古井从一个县级酒厂走向今天中国酒业“榜眼”的用人策略。在王效金的带动下，古井集团迅速发展成为

一个拥有 10 多个子公司，集科、工、贸、金融、房地产为一体，跨行业、多层次、多功能的具有雄厚实力的经济实体。

第九章 回炉烧饼照常香/137

- 1977 年，朱相桂辞职回家办起了皮鞋厂，后来，这个土生土长的苏北大汉创造了一个价值 28.42 亿元的品牌，品牌进入全国前 20 个大名牌行列。他的用人策略也同样出色。十年前，他就制定出中长期人才培养计划，掀起农民队伍的改造热潮，使农民成为工业的行家里手。现在，他的工厂已经指定意大利尼科莱迪、百罗利和法尔卡 3 家著名鞋厂定牌生产森达皮鞋。使中国制鞋企业终于向皮具王国意大利输出了自己的名牌。

第十章 办公司就是“办人”/154

- 柳传志，1944 年 4 月 29 日生，祖籍江苏镇江市。联想公司是国内最成功的企业，其成为创造国内企业发展诸多第一的总裁，为中国科学院计算所所长，高级工程师。对于用人，柳传志说：办公司就是办人，小公司做事，大公司做人。柳传志重视人才，但是最让人瞩目的是他为自己培养人才问题做的检讨。并且向他的下属保证说：联想的人才发掘、培养、激励工作一定会比今天高出一个层次。

第十一章 中国经营大师的用人观 /174

- 自从 1991 年 12 月 20 日组建海尔集团以来，张瑞敏获得了

很多称号，比如中国经营大师。1998 年，张瑞敏又成为第一个登上美国哈佛大学讲坛的中国企业家。1999 年张瑞敏被美国《商业周刊》评为“亚洲五大风云人物”，英国《金融时报》称其为“全球 30 位最受尊重的企业家。关于用人，张瑞敏却感慨万千。张瑞敏说我们最缺乏的不是人才，而是出人才的机制。这里，我们介绍了张瑞敏的用人机制。

第十二章 人才成军团/191

- 谈到用人，无锡小天鹅股份有限公司董事长、总经理朱德坤会不无自豪地说：小天鹅集团有一个十来个人的博士军团，在大多管理者为如何找到和留住适合于企业的人才头疼的时候，朱德坤创立的小天鹅洗衣机已成为国内第一品牌，年销售额上亿元。这和朱德坤的用人策略有很大关系。

第十三章 用人不要拔苗助长/214

- IBM 公司 PC 事业部中国区总经理，有着 30 多年国际大公司职业经理经验的谢克人，他的用人策略多得说也说不完。担任 IBM 公司 PC 事业部中国区总经理，当时谢克人手下就几个人，是 IBM 公司 PC 在中国的最低点，谢克人一上任就提出要在两到三年内做成中国第一，凭的就是自己过人的用人策略。

第十四章 做好承前启后/228

- 1996 年作为集团常务副总裁，身负重任，兼任空调器公司总经理的王国端，仅一年时间便使空调业务扭亏为盈，显示了卓越的经营管理才能。达到年销售收入 65.89 亿元，

实现利税总额 11.17 亿元，总资产达 67.17 亿元，净资产 34.03 亿元。这里，我们为大家介绍了科龙集团的创始人兼总裁王国端的用人策略。

第十五章 十八总裁打天下/244

- 1993 年，谢圣明以 6 000 元起家创办红桃 K 科技公司。现在，他管辖的总资产达 50 多个亿。整个集团已由原来的单一保健品，扩张至生物医药、生物化妆品、生物农药、房产等十大产业领域。现在，红桃 K 每年将销售收入的 6% 投入产品研究开发，还将更多的资金用于对企业人才的培养。

第十六章 人为贵和为贵/254

- 美菱公司 10 年来从一个濒临倒闭的小厂发展到今天这样的规模，年产值在 10 个亿，利税达 1 亿多元的国家大型企业。其成就，其经验，格外引人注目。现在，美菱集团的品牌价值共 41.16 亿元。企业也跻身全国 20 强。美菱集团总裁张巨声认为之所以有这样得成就，用人很重要。相反，他认为国有企业破产的主要原因在于厂长经理。

第十七章 人才是资源而非成本/273

- 华南市场研究公司的总裁和董事长刘世庆是澳大利亚梅铎大学的工商管理硕士，现任华南国际市场研究有限公司董事长，是欧洲市场与意见调查协会（ESOMAR）及美国 AMA 市场研究协会会员。如果他的用人策略可以暂且不谈，那么关于人才，他的那个著名的观点却不能不说，那就是“人才是资源，而不是成本。”

第十八章 人才的特区/287

- 1992年，年仅35岁的周厚健出任海信集团的前身——青岛电视机厂厂长。8年后，海信已经成为家电业知名品牌，同时，这个传统国营工厂的国有资产猛增了25倍以上，然而，对于创造了海信这个国内家电业知名品牌的周厚健来说，他的用人策略才是最让人佩服的。看完这个故事，相信你会同意这个想法。

第十九章 扶上马送一程/305

- 成商老总吕根旭站在西南最大百货商场的位置上，营业额突破10亿元。这一切，都得益于他的用人策略。因为有了人才，吕根旭才能在1996年，最先在西部商界突破年销售10亿元大关。在1999年又最先突破年销售20亿元大关。1998年，又最先在西部建立商品配送中心，配送规模已达8亿元。1982年至2000年，这个在西部商界大型企业连续任总经理时间最长的集团总经理在用人上面有太多的绝活。

第二十章 为员工创造机会/316

- 在用人上，李东生首先提出：以员工为中心。这个想法给的回报就是，TCL在用人上从来没有发生过失误。此外，他统领的TCL电子集团，工业总产值10亿元，利润4600万元，近年一直保持高速增长的势头。其实，李东生的用人策略远远不止这些。

第二十一章 好班子至关重要/333

- 1986年，陈荣珍来到荣事达担任一把手。多年来，他改革

务实,开拓进取,使企业面貌发生了巨大变化,由资产 300 万元、职工 300 多名的企业发展成拥有 26.2 亿元资产、11 个子公司、员工 7 100 人的全国知名的大型综合家电企业集团。产品出口量达到全国出口总量的 16%,市场占有率为全国前列。荣事达老总陈荣珍说这些只是因为荣事达的用人策略。

第二十二章 同事温情让我要留下/350

- 1993 年,金蝶还是一个小企业,现在,金蝶员工已增至近千名,全国各地的分支机构 50 多家,年营销总额达 4.8 亿元人民币,占全国 35% 的市场份额,产品还销往新加坡、马来西亚等国家。徐少春的用人策略是不拘一格,只求利润。同时,中国最早尝试风险投资的高科技企业金蝶老总扬言:在 2005 年跻身企业应用软件国际十强。徐少春总是这样给人惊喜。

第二十三章 不结婚不提拔/373

- 被美国《福布斯》杂志评为中国大陆 50 富豪第 40 位,个人拥有资产达 6 000 万美元的黄宏生,他的用人策略十分简单:舍得投资。黄宏生曾经用出让 15% 股份的条件来换取一批来自美国、欧洲、日本、香港和内地的优秀技术人才源源不断地加盟。尽管,当时他的香港创维公司还很弱小。2001 年初,黄宏生再出大手笔,斥资 500 万美元,从硅谷引进一批有良好的科技开发、经营管理能力及市场业绩极佳的高级经理人才。

引子

这是一次讨论用人之道的董事会，在会议上，每个与会的董事面前都摆了个俄罗斯娃娃。董事们面面相觑，不知何故。

奥格威说：“那个就是你，打开吧。”

于是，他们一把娃娃打开来看，结果出现的是一个小小号的娃娃。

接着他们继续打开，里头的娃娃一个比一个小。

最后，当他们打开最里面的迷你娃娃时，他们看到了一张奥格威题了字的小纸条。纸条上写的是：

“如果你经常雇佣比你弱小的人，将来我们就会变成一家侏儒公司。相反的，如果你每次都雇佣比你强大的人，日后我们必定成为一家巨人公司。”

他向大家解释：

“我发现自己对广告并非全盘通晓，在许多方面不是能力不足，就是没有兴趣，或是两者都欠缺。最显而易见的是电视节目安排，财务、行政、广告片制作，以及行销等。所以，我雇佣很

2 | 我们的富哥哥——高明的用人策略

多在这些方面能力比我强的人。”

这件事给每位董事留下很深的印象，在以后的岁月里，奥美的主管部门都尽力任用有专长的人才。

这是一个让人震撼的故事。

一个已经取得了所有人的共识、不容置疑的事实是：现代社会的竞争，说到底人才的竞争，谁最大限度地得到人才，谁就能在竞争中无往而不胜。

要想在将来的事业中取得成功，每一个读到此书的读者不能不从本书中去体会已经成功者的心的历程。

一个沉痛的教训

美国钢铁大王卡内基曾说过：

“假如将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺走，只要保留我的组织人员，4年以后，我仍是一个钢铁大王”。

这说明用人正确与否对一个企业的兴衰是何等重要啊！

而与事实相反的做法是：不聘用有能力的员工，采取错误的人力政策。其结果只能是既误人才，又误企业。

1986年5月，台湾总源色拉油公司宣布停工，并将员工裁减到只剩30多人。

消息一传出，公众皆为之哗然：

向来营运状况良好、资金雄厚的总源色拉油公司何以到了今天这步田地呢？

总源色拉油公司在台湾可谓家喻户晓，妇孺皆知，其创始人陈书友更是一位富有传奇色彩的人物。

1953年，陈书友开设的源泉制油厂问世了，而雄心勃勃的

陈书友并未满足。

1960年，他又开台湾熔剂制油之先河。

企业规模的扩大使他感到自身知识的匮乏。

1963年他只身赴日本学习，并于1967年获得学士学位。

四年的学习使他眼界更加开阔，他注意到一种新型食用油正在发达国家萌芽，而在台湾尚未开发生产。

于是经过2年的技术攻关，他终于攻克了这项白绞油再精炼技术，生产出色拉油。

他为这种新产品取名叫“Saladoil”，并译成“色拉油”，正式投放市场。

为了能让消费者接受，陈书友又从广告、售价和品质三方面进行了艰苦卓绝的努力，“精诚所至，金石为开”。色拉油终于被消费者所了解和接受，销量节节上升。

上市的第一个月销出5吨，第二年上升到每月200吨，到1972年，总源色拉油的销量达每月2000吨，成为台湾最大的生产色拉油企业之一，其市场份额占全台湾的20%。

误用人才

然而在公司蒸蒸日上的发展中，由于用人失误，给企业带来了毁灭性的打击。

20世纪70年代，美国和日本等发达国家纷纷采用经营权与所有权相分离的管理方法。

1971年，陈书友赴日本和美国参加食用油会议，这种管理方法对他触动很大。

他深刻感到，要使总源企业管理现代化，并参与国际竞争，

4 | 我们的富哥哥——高明的用人策略

就必须采用这一先进的管理方法。

从这以后，他便开始了这一计划。他先后花了两年时间进行准备工作和物色人选，最后决定聘请日本人中川全权负责公司的经营管理。

中川当时年届 40，应用化学专业毕业，曾在日本一家油脂公司担任过技术部和营业部的经理，有过 20 年油脂业的经营经验。

为了严格遵守两权分离的原则，陈书友还特地将公司中的家族成员和与他一起创业的学历低的职员全部调离原职，以便中川在经营管理中能丝毫不受干扰，而陈书友则致力于产品开发和产品质量的研究。

然而新的管理方法刚刚实行不久，问题就显露了出来：中川虽然有丰富的工作经验，但他不具备一个领袖人物的才略，突然大权在握，却显得有些不知所措。

此外，中川对中国传统文化及中国的企业管理不熟悉，而生搬硬套日本的那套管理方法，结果“张冠李戴”，使企业的管理乱了分寸。

起初，对于有关中川的种种议论，陈书友皆一笑置之，不轻易相信，而是充分信任他选的人，对亲朋好友的劝告也不放在心上，甚至在中川上任的第一年，使总源赔了钱也毫不在意。

第二年，总源公司又赔了钱，陈书友认为这只是阵痛，而不去调查赔钱的真正原因。

哪知第三年，总源仍然是赔钱，而且企业的运营也乱成一片。

这时外界对总源的议论也越来越多。