

风靡中国的企业法宝

WTO 环境下的财富畅销书

Lao Zong
Bao Zi Dan

老总豹子胆

23位中国成功企业家
经商之道

许强 白虹/主编

中国近一半的财富，是这批人领头创造和开发

- 让人灵魂震颤的商海奇迹产生经过
- 读懂他们，你面对的就是一个接一个阶梯
——向100万、1000万、1个亿、10个亿的逼近

延边大学出版社

董事长的问题、总裁的难题、总经理的疑题、厂长的考题……读了这本书，这一切将不成问题。

21 世纪中国经理人的 MBA 活教材

老总豹子胆

许强 白虹 编著

延边大学出版社

责任编辑:崔玉金

封面设计:东 平

老总豹子胆

许强 白虹 编著

延边大学出版社出版

全国新华书店发行

长春市南关区文化印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:15

字数:350 千字 印数:1—2000 册

2002 年 3 月第 2 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5634-0980-7/F·132

定价:23.80 元

哥们儿，
妹们儿：

你大胆地往前走哇！（序）

王文钦

摆在我们案头的这套书，书名叫《老总豹子胆》。

这是一部胜过哈佛商学院 MBA 教程的教程；

这是一批可与当今世界任何资本营运高手媲美的商业巨子的经验之谈；

这是一声迎接 WTO 的切切春雷；

这是一串高智商、高情商、高技巧育出的经验之果。

党的十五大绘制了跨世纪的蓝图，江泽民总书记的报告高奏出一曲祖国真正经济腾飞的主旋律；中国与 WTO 在握手，APEC 上海会议仿佛就在今天……，在这样的形势下，没有一个中国的企业“老总”——无论他们是国营的还是民营的，不会感到一种紧迫感，不会产生一种巨大

的、有形的压力和推动力，那就是：无论如何，通过股份制，通过资产的重组，通过一切一切的手段，你也得把企业搞上去，把利税拿出来！！而作为还不是“老总”的普遍老百姓，你也该搞明白：你将给 21 世纪一点什么？

然而，在计划经济体制风平浪静的环境里高枕无忧了几十年，要“出海”经受惊涛骇浪敲击船舷，你不得不重新审视自己生存的价值和命运的走向。要“出海”，解放思想如“风”，转变观念似“帆”，只有扬起风帆，企业才有希望。倘若还是小船、中船在那里“等、靠、要”，“老死不相往来”，只能“望海兴叹”。诚然，“船”的大小，并不仅对规模而言，主要是指跨部门、跨系统、跨行业、跨所有制的联合，建立现代化企业制度，使资产配置更加合理，创造更大的经济效益。无论是“船”大好冲浪，还是“船”小好掉头，都必须把目光转向海面，就看风如何去顶，浪如何去穿行！市场经济钟情优胜劣汰，市场竞争日趋激烈，迎风破浪才能夺取胜利。

市场经济的海洋，一望无垠，经济全球化愈演愈烈，全球资源共享共同开发时不我待，欧元的诞生，港币的上市，民族工业的挑战……为此，我们再不能眼看着无数“小船”、“中船”随波逐流，亦不能忽视“集而不团”的现象继续存在，必须从实际出发，或将“小船”组成“联合舰队”，或集中资源造“大船”，迎接挑战，接受考验。否则，丧失机遇，将不堪回首。

或许，我们可以从倪润峰的经验中探出长虹集团像彩虹般辉煌的路……

或许，我们可以从红豆集团“苗圃”中采摘到几粒种子，让他们“春来发几枝”……

观察家们认为：改革开放十年来，一群在社会主义经济建设中起着砥柱作用的精英阶层正在崛起，他们靠自己超人一等的智商、情商，精心导演出了一幕幕让企业起死回生、发生翻天覆地巨变的大戏，从他们的成功案例中，我们似乎看到了一条条振兴民族经济的金光大道……

这群精英，国营企业有长虹集团的倪润峰，海尔集团的张瑞敏，有长岭集团的王大中，小天鹅集团的朱德坤……私营企业有四川希望集团的刘永好，东方集团的张宏伟……

于是，我们便把他们的经验、他们的胆魄、他们的创业甘苦、他们的“惯用伎俩”统统拿了过来，精心策划成这本书。

书名叫：《老总豹子胆》。

有人说，这本书是部经商的《圣经》。

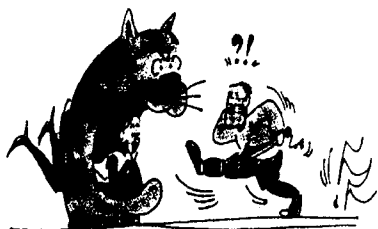
有人说，谁读懂了他，谁就鸟瞰了全球经济的华丽天堂，掌握了世界经济的命脉。

有人说，谁照他去做，谁就能领到通往上流社会的通行证，你就能在欧元、美元、人民币之间自由穿梭，你就能像哈利·波特一样成为经济界一流的“魔法师”。

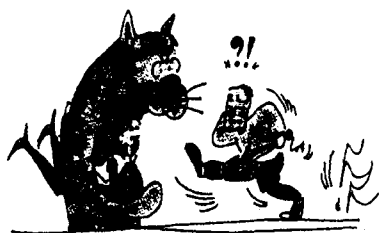
而我们却要对全国 36000 个厂长、经理，对全国 12 亿人民，对广大读者说——

哥们儿，妹儿们，你大胆地往前走哇！沿着这条路，9 又 3/4 站台，这里将带你通向成功的彼岸！

目 录



1	哥们儿,妹们儿,你大胆地往前走哇!(序)
1	长虹老总:倪润峰的大胆突破
12	红豆老总:周耀庭的世纪梦话
27	伟志老总:向炳伟的超前追求
37	金箔老总:江宝全的“金箔梁山”
51	偏转老总:杜庆松的异军突起
63	三株老总:吴炳新的超人宝典
99	万象老总:鲁冠球的铁胆雄心
111	华达老总:李晓华名字命行星
160	新希望老总:刘永好的经济航母
167	505 老总:来辉武与“505”风暴
181	一汽老总:耿昭杰与中国第一车
189	海尔老总:张瑞敏的全球行动
206	小天鹅老总:朱德坤的腾飞神话
227	维桑老总:肖丰论剑再现诸葛
236	美菱老总:张巨声言商石破惊天
240	凤凰老总:王朝松的永恒青春

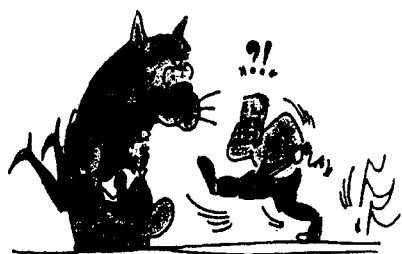


- 244 广济老总:何谡敢争天下先
279 新安化老总:王伟独撑一方天
299 兆丰老总:梁壁勇谋做霸王
313 金城老总:陈立群铁骑走天下
330 雅戈尔老总:李如成的脚下黄金
345 丰电老总:王世伟的春华秋实
363 兴通老总:郇章信“电”通全世界
378 嘉华老总:李守昌的背水一战

附 录:

- 405 维维集团:向世界进军纪实
411 昆烟集团:龙头老大的策略
424 齐鲁石化:射向新世纪的光芒
453 大连华农:迎接跨世纪的挑战

长虹老总：



● 倪润峰的大胆突破

10年前，倪润峰领导的长虹电视机厂，在我国彩电行业的星河中还是一颗不起眼的小星。10年间，彩电行业星起星落。然而，长虹却气贯长虹，如日中天。它的成功，给我们正在深化改革的众多国有企业，提供的启示是多方面的。诸如国有企业的厂长、经理怎样才能做一个真正意义上的合格企业家？企业领导应

该把主要精力投放到哪、应当用什么样的思路来统揽企业发展的全局等等。倪润峰的实践，为解决这些问题开拓了思路。

“看长虹彩电易，见长虹老总难”，这句话在新闻界广为流传。

春节前夕，记者千里迢迢从北京来到长虹，接待我们的同志面带难色道：“能不能见到倪总，还是个未知数。”在等待采访倪总的记者不下十来拨儿，有中央的，有地方的，有的等不及，已经打道回府了。

倪润峰难见，是因为他领导的长虹，从10年前年产彩电十几万台，发展到如今的年产480万台，产值达125亿元，成为“中国彩电大王”还是因为他在彩电市场掀起过两次“长虹降价风波”，成为国内外瞩目的新闻人物？亦或是因为他被世界统计大会授予过“经营管理大师”称号，被《亚洲周刊》授予亚洲’96企业家成就奖？

“找领导不如跑市场，企业家应一门心思干企业”

——倪润峰的自我定位

一份倪润峰接待计划摆在记者面前。

记者来到长虹这天，倪润峰仅仅要见的外国和港台公司就有6家。

与众多知名企业家一样，倪润峰头上顶着众多的头衔。如果来人就见，逢会即去，每个活动都参加，就是有10个倪润峰也不够用。

去年的一天，一位省领导突然来到长虹。倪润峰正在与一商家洽谈业务，足足让省领导等了两个多小时。

事后，倪润峰歉意地说：“对不起，让领导久等了。”于是，倪润峰“先见商家后见官”的故事便不脛而走。

1994年秋，上级“钦定”倪润峰随电子行业考察团去美国。按说，这是一件求之不得的美差。出乎意料的是，倪润峰没有去美国，却去了东北。因为倪润峰当时得知，东北的大豆和玉米获得特大丰收，农民手里有了钱，这正是长虹进军东北农村彩电市场的大好时机。

15天他在东北跑了20多个县市。调查了近百家商场，形成了面向农村，加大18英寸彩电开发力度的产销方案，当出国考察团刚刚回国，长虹第一批彩电便在东北农村市场登台亮相了。

长虹党委书记余光银说，倪润峰的超常规行为，是因为他对企业家这一职业定位准确：“企业家不是社会活动家，更不是外交家。企业家就是应该一门心思干企业的事。”

1985年，国家给长虹下达了18万支进口彩电显像管计划，刚刚执掌长虹帅印的倪润峰，跑省城，奔北京，找有关部门请求兑现外汇额度，跑细了腿，磨破了嘴，也只要到8万支的款，另外10万支的款还是从市场筹集到的。倪润峰从这件事中得到深刻启示：“找领导不如跑市场，企业家要搞好企业，必须全身心投入到跑市场、抓企业上。”

准确的企业家自我定位，使倪润峰创造了令长虹人有口皆碑的“倪氏二五三单元工作法”。即：一年50%的时间跑市场。到销售一线指导工作，50%的时间在位经营管理，到生产一线指导工作；一天工作三个单元，上午4小

时与产销一线领导共商长虹发展大事，下午 4 小时与国内外商家洽谈业务，晚上 4 小时学文件看新闻，算帐理财，读好每天必读的“长虹 3 本书”——《长虹快讯》、《信息专刊》、《环球动态》。

10 年间共 36000 多个“三单元工作”日，倪润峰形成了“超前、超速、超常、超人”的经营决策，将长虹推上中国彩电新“霸主”宝座，将自己“修炼”成为民族彩电产业的一代名牌企业家。

1991 年初，海湾局势紧张，一时成了地球上几十亿人关注的焦点。倪润峰天天晚上 7 点准时坐到电视屏幕前，短短两天，就看出了“门道”：海湾炮声一响，石油禁运，石油价格上扬，工程塑料价格必涨。倪润峰立即作出了集中长虹资金紧急订货，购买工程塑料备用的决策。海湾战争结束，进口工程塑料的价格果然上扬 40%！长虹仅此一项原材料支出，就节约上亿元。

一批著名经济专家，于去年 8 月聚集长虹，探讨“长虹现象”：长虹 10 年能够保持高速发展，最重要的经验，是因为“有一个真正一心一意干事业的企业家”。

“先王蜀，尔后霸天下”

——倪润峰的经营思路定位

记者沿着国有资产管理局科研所所长魏杰教授的思路，走近倪润峰。

他说：10 年前，中国彩电产业兴起时，比长虹实力强的企业多的是，后来许多厂家“死的死，伤的伤，嫁的

嫁”。同样的体制，同样的新兴产业，为什么长虹能以每年36%的增幅直线上升，成为耀眼的新星？最主要的原因，是总经理倪润峰对企业发展的经营思路有一个准确的定位。

那年，长虹自筹资金从日本引进一条彩电生产线，形成年产10万台的生产能力。这在当时也算得上有一定的规模。而同行业中有一家实力比长虹还要小的电视机厂，提出了“面向全国，走向世界”的口号，上级还推广了他们“沿海开窗、世界设点”的经验，并在会议上点名批评长虹“胆子太小，步子太慢”。刚刚有饭吃的长虹人坐不住了，建议倪润峰赶快把长虹“扛”到外国去。

倪润峰不急。他要中层干部坐下来读《三国》。他说：“在四川都不能当‘老大’，是没有资格奢谈走向世界的。”

潜心读《三国》，倪润峰为自己经营长虹有了准确定位：“先王蜀，尔后霸天下。”根据长虹地处内陆腹地，交通不便的特点，确立了“立足四川，占领西南，挺进全国，走向世界”的递进奋斗目标。

“独生子女”政策，为倪润峰发展长虹开辟独特之路。当时，音响、空调等家用电器比彩电挣钱来得快，许多人劝他“不能在彩电一棵树上吊死”。倪润峰对此有个形象比喻：“长虹财力有限，不可能同时生养几个‘孩子’，只能走‘独生子女’、‘优生优育’的道路。”

那年，正在筹建中的咸阳彩色显像管厂资金短缺，长虹当时也缺钱，倪润峰却一次性预支4000万元支持彩管线建设。别人说他：“把这么多钱押到彩电上，代价太高。”倪润峰觉得，要把“独生子女”养育好，不投些资哪成？！后来，当全国彩管紧缺时，长虹却有稳定的货源，为长虹占领四川、西南市场，进而进军全国市场提供了物质保证。

倪润峰走“独生子女”发展道路并不轻松。1988年12月8日，他上班得到的“周销售报单”，仅为“300万元”，而计划中的当月销售额应是1.5亿元。这时，又传来国家将实行彩电专营，并征收特别消费税的信息。消费者持币待购，彩电市场实现“大雪崩”。

痴情于以彩电发展长虹的倪润峰，1989年8月在全国彩电行业第一个作出冒险决策：每台降价350元，让利消费者。一位在北京的朋友闻讯打来电话告警：“老倪，你不怕坐班房？”一些同行企业的老总，也联名把状告到国务院。倪润峰不为所动：要想养大“独生子女”，必须要敢于冒险！

长虹降价，扩大了彩电销售量，加速了资金回收，赢得了“起死回生”的宝贵时间，经过8年努力，从彩电行业的“小弟弟”变成了“大哥哥”。

真正危及长虹彩电“独生子女”的生死存亡之距，是在1996年。那时，“洋货”、“水货”大举“入侵”中华，兵临长虹城下。在北京、上海、广州三大城市，外国彩电占有市场份额分别为50%、72%、96%。某国彩电巨商甚至公开提出：“三年超过长虹，五年挤垮长虹。”

倪润峰奋起抗争，率领长虹人率先打响“保卫长虹，保卫民族产业”之战。3月26日，长虹在全国同时宣布：长虹43厘米至73厘米彩电，降价8%至18%，单机降价为100元至850元。这一降，使长虹当年市场占有率由上年的22%，上升到27%。如今，这个“独生子女”已经壮大成为有几十个品种的“红太阳一族”，不仅“垄断”了四川、西南市场，而且“称雄”全国市场，成为可以同外国名牌彩电抗衡的民族彩电产业“巨子”。

“得罪谁，也不能得罪长虹的明天”

——倪润峰的企业管理定位

31岁的清华大学博士后赵勇，来长虹商调妻子到北京工作，却把自己留在了长虹。赵勇说：“是因为长虹有希望，倪老总了不起，是他的人格魅力吸引了我。”

1993年12月28日，赵勇在清华大学读完14年书，刚刚参与完成国家重点工程项目，回到家乡绵阳，商调在长虹工作的妻子去北京。

倪润峰听说赵勇是个博士后，求贤若渴的心为之一动。他打破常规，两次同赵勇长谈，企业家向博士后坦露心迹，博士后被企业家征服了。

倪润峰交给赵勇的第一项工作是带领一班人攻克大屏幕彩电模具难关。此前，长虹21英寸彩电模具需耗资40万美元进口。赵勇没有使倪润峰失望，只用一年时间，仅用资30万元就为长虹填补了这一机械设计制造上的空白。

倪润峰对赵勇的奖励，也是长虹前所未有的。1995年，长虹每套180平方米的专家楼落成，赵勇就住了进去；第二年，赵勇成为长虹设计四所所长，不久又被提升为长虹副总工程师；同年8月，33岁的赵勇进入长虹决策层，成为最年轻的总工程师，成为被称为“长虹明天的太阳”的“红太阳一号工程”项目决策人。

当然，不是每个长虹人都能理解倪润峰对赵勇的重奖和重用的。于是有人便说：“重奖一个人得罪一群人，重用一个人冷落一批人。”倪润峰说：“长虹使用人奖励人有自

己的定位，那就是奖对长虹发展有贡献的人。我可以因此得罪同我在一起工作几十年的人，但我决不得罪长虹的明天！”

长虹《辞退员工暂行条例》规定：“工作时间，离岗娱乐、参与股票交易，给予记过、撤职、除名处罚。”长虹的两位大功臣，就先后“撞到了倪润峰的枪口上”。

彩电调试组有一位技术尖子，以其出色的专业技能，在四川省百万青年工人技术大比武中，荣获第二名。一次，他上班时间离厂到电子娱乐厅玩了 10 分钟游戏机。倪润峰决定将其除名。一些中层和高层领导为之说情：“他是长虹的状元，是不是放他一马？”倪润峰说：“在长虹铁的纪律面前没有例外，今天放他一马，明天就带不好上万长虹人！”

设计二所所长徐李健，因其对长虹彩电设计上的出色贡献，1994 年 8 月当上长虹中层领导时，年龄刚过而立之年，谁都认为他是一个前途远大的人。他上班时间去证券交易所“顺便结算了一下自己卖股票的帐”，从离厂到回岗，也就十来分钟。倪润峰得到此事调查报告后，整整思考了一个星期。“学诸葛挥泪斩马谡”吧，彩电高频电子生产线即将筹建，徐李健是合适的项目负责人，“学曹操割发代首”吧，那是明着往长虹人的眼里掺沙子，对一般工人严，对管理人员宽，往后这队伍看你倪润峰怎么带！

签发撤销徐李健所长职务令那天，倪润峰动了真情：“为了长虹更新，你就重新从一般员工干起吧！”长虹人为徐李健算了一笔“损失惨重”的帐：中层干部颇丰的月、年、奖金系数没有了，眼看到手的价值 20 万元的专家楼易主了。可喜的是受到处罚，重新从一般员工干起的徐李健

已东山再起，最后被任命为高频电子公司的负责人。

“天上只有一个太阳，长虹只有一个中心”

——倪润峰的中心工作定位

眼看就要过春节了，辛苦了一年的长虹管理者刚想喘口气，倪润峰发布了“总经理令”：公司中层干部，无论你在哪个岗位，是干什么的，这个春节别在家过了，一律到销售一线搞市场调查，而且要向公司写出调查报告，提出销售对策。

当全国城乡居民张灯挂彩、置办年货喜迎佳节之际，长虹百余名中层干部却坐火车、乘飞机分赴设在全国的销售点。

这只不过是倪润峰“一切建设围绕长虹生产发展中心转”思想的又一次体现。

长虹宣传部副部长张晋容与笔者是老战友。他谈起倪总这一举动，说：“在长虹，天上只有一个太阳，企业只有一个中心，这就是党政工团，都必须围绕彩电生产、销售这个中心转。”

长虹有 30 多个分厂、分公司，近两万人，与众多的国有企业一样，设有各种管理机构，但倪润峰有一个明确的中心工作定位：任何工作、任何机构、任何人，都要围绕长虹经济发展这个唯一的中心转。

从领导班子“转”起，从组织上保证“中心”，是倪润峰的一大创造。长虹公司党委 8 名委员，都有行政职务，都挂着副总经理的头衔，都负责一摊经济业务工作。党委