

影响中国经济发展的

二十位企业领袖

有什么样的理念，就会有什么样的态度
有什么样的态度，就会有什么样的行为
有什么样的行为，就会有什么样的结果
打开此书，换一种思维，换一片天空

中国顶尖企业家的核心理念

China Economy

Development key Businessmen



沈阳出版社

肖卫◎主编

影响中国经济发展的 二十位企业领袖

中国顶尖企业家的核心经营理念

《中国企业家》评选 肖卫 主编

沈阳出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响中国经济发展的二十位企业领袖/肖卫主编. - 沈阳:
沈阳出版社, 2002. 4

ISBN 7-5441-1851-7

I. 影... II. 肖... III. ①企业家-调查报告-中国
②企业-调查报告-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 020305 号

沈阳出版社出版

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码 110011)

沈阳市第二印刷厂印刷

开本: 850×1168	1/32	字数: 220 千字	印张: 10
印数: 1-8000 册			
2002 年 4 月 第 1 版		2002 年 4 月 第 1 次印刷	

责任编辑: 信 群 滕建民
责任校对: 谢 强

封面设计: 金 子
版式设计: 张 羽

责任监印: 姚德军

定价: 22.00 元

(如图书出现印装质量问题请与厂家联系调换)

China Economy

Development key Businessmen

影响中国经济发展的 二十位企业领袖



前 言

中国加入 WTO 后,中国的企业面临着一次全新的洗礼。中国企业怎么办?中国企业家怎么办?中国的企业能在国际竞争中崛起吗?中国企业家能走出中国,走向世界吗?

基于对入世后中国领先企业竞争力的关注,《中国企业家》杂志主办了一次中国企业领袖全球竞争力评估调查。

这次调查由《中国企业家》组织了 100 名传媒、企业、学者和咨询等四类专家组成,对于推选的企业家,入选标准如下:

一、行业特点:主要是入世后竞争加剧的行业,包括电子信息、金融保险、房地产、交通运输、汽车制造等九类行业,同时考虑传媒等新兴行业,并兼顾石油开采等资源垄断行业。

二、企业特点:所领导企业的市场地位及总体影响力处于行业前列。

三、企业家特点:具有公认而独特的管理风格和领导魅力。

四、在整体实力的前提下兼顾企业和企业家的品牌

和知名度,以保证为绝大多数评委所知晓。

本次企业家竞争力评价由六项指标组成:(括号中百分数为该项指标的设定权数)。

其一、企业现状评估,行业地位(20%):所领导的企业在市场份额、产品研发、订立行业标准等方面的权威和影响力。

其二、企业未来前景,技术或服务水准(15%):所领导企业在产品技术(或服务水平)方面的行业领先地位得以延续和扩展。市场影响力(10%):在国内市场的强势地位继续保持,并在拓展国际市场方面更进一步。整合与重组(15%):具备整合中小企业的潜质,是行业重组潮流中的领导者,可能成为抗衡外资竞争的行业主力。

其三、企业家特质,前瞻性战略(20%):对全球化的经济趋势与对本行业的影响有独特的洞察力,善于发现潜在机遇,察觉到隐性危机,并能在企业战略方面预作筹划。资本观念与运作能力(20%):对外来资本保持开发合作的态度,熟悉资本运作规律,并以此改造和发展企业。

最具全球竞争力的 20 位中国企业领袖排行榜

- 第 1 位:张瑞敏(海尔集团)
- 第 2 位:柳传志(联想集团)
- 第 3 位:王 石(万科集团)
- 第 4 位:陈 峰(海南航空集团)
- 第 5 位:马明哲(平安保险)
- 第 6 位:鲁冠球(万向集团)
- 第 7 位:胡茂元(上汽集团)
- 第 8 位:任正非(华为集团)
- 第 9 位:刘长乐(凤凰卫视)
- 第 10 位:刘永行(希望集团)
- 第 11 位:张宏伟(东方集团)
- 第 12 位:仰 融(华晨集团)
- 第 13 位:杨贤足(联通公司)
- 第 14 位:宗庆后(娃哈哈集团)
- 第 15 位:卫留成(海洋石油总公司)
- 第 16 位:王林祥(鄂尔多斯集团)
- 第 17 位:陶建幸(春兰集团)
- 第 18 位:王文京(用友软件)
- 第 19 位:张继升(三联集团)
- 第 20 位:刘存周(哈药集团)

《中国企业家》企业领袖全球竞争力评估

企业领袖	加权评分	行业地位	技术或服务水准	市场影响力	整合与重组	前瞻性战略	资本观念与运作能力
张瑞敏	4.29	4.69	4.31	4.46	4.15	4.35	3.85
柳传志	4.24	4.92	3.69	4.5	3.96	4.08	4.23
王 石	4.08	4.32	4.18	4.18	3.68	4.09	4
陈 峰	4.06	3.91	3.87	3.83	4.3	4.39	4.48
马明哲	3.97	4.09	3.95	4.05	3.64	4.09	3.95
鲁冠球	3.92	3.95	3.82	3.82	4	3.86	4
胡茂元	3.87	4.55	3.82	4	3.5	3.73	3.59
任正非	3.86	4.19	3.96	3.96	3.54	4.04	3.46
刘长乐	3.85	3.77	3.91	3.95	3.45	4	4
刘永行	3.75	4.17	3.78	3.78	3.65	3.52	3.61
张宏伟	3.69	3.36	3.14	3.82	3.91	4.27	
仰 融	3.69	3.23	3.09	2.95	3.95	4.14	4.32
宗庆后	3.62	3.86	3.59	3.91	3.5	3.59	3.36
杨贤足	3.57	3.77	3.31	3.77	3.5	3.46	3.62
卫留成	3.54	3.74	3.52	3.43	3.39	3.48	3.57
王林祥	3.49	4	3.55	3.91	3.23	3.09	3.32
陶建幸	3.48	3.58	3.35	3.35	3.42	3.46	3.62
王文京	3.48	3.96	3.73	3.73	3	3.15	3.35
张继升	3.3	3.36	3.09	3.18	3.27	3.36	3.41
刘存周	3.08	3.48	2.96	3.43	2.78	2.78	3.13

目 录

第 1 位:张瑞敏(海尔集团)

1. 管理篇:OEC 管理模式…………… (3)

核心理念:“总账不漏项,事事有人管,人人都管事,管事凭效果,管人凭考核,问题要纠正,结果要兑现”。

2. 经营篇:张瑞敏的十三个观点…………… (9)

核心理念:1. 有缺陷的产品就是废品/2. 东方亮了再亮西方/3. 要盘活资产先盘活人/4. 只有淡季的思维没有淡季的市场/5. 用户的难题就是我们的课题/6. 下道工序就是用户/7. 企业就像斜坡上的球/8. 赛马不相马/9. 企业要长第三只眼/10. 先有市场,再建工厂/11. 出口创牌而不仅仅是创汇/12. 国际化就是本土化/13. 现金流比利润更重要

3. 兼并篇:海尔文化激活休克鱼…………… (17)

核心理念:海尔吃的是什么鱼呢?张瑞敏认为,他们吃的不是小鱼,也不是慢鱼,更不是鲨鱼,而是“休克鱼”。

什么叫“休克鱼”?张瑞敏的解释是:鱼的肌体没有腐烂,比喻企业的硬件很好。而鱼处于休克状态,比喻企业的思想、观念有问题,导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想,

有一套行之有效的管理办法,很快就能够被激活起来。

4. 用人篇:相马不如赛马 (20)

核心理念:伯乐赛马要远远胜过伯乐相马,因为公司里的员工,人人都有参赛的权利和机遇,做为总裁不过是个裁判而已,关键是要给参赛的选手们提供比赛场地和制订“游戏”规则,至于谁跑得快谁跑得慢,谁有耐久力谁无耐久力,那就要看各人的本事了,而总裁只要当好裁判,执法公正就够了。

5. 物流篇:物流给了我们什么 (23)

核心理念:对我们来讲,物流意味着什么?它可以使我们寻求和获得核心竞争力。一只手抓住了用户的需求,另一只手抓住了可以满足用户需求的全球的供应链,把这两种能力结合在一起,这就是企业的核心竞争力。

第 2 位:柳传志(联想集团)

1. 管理篇:管理是企业成功的关键因素 (29)

核心理念:对一个企业来说,核心技术重要,但管理也很重要,否则靠高技术暂时上去了,还会下来。成功的管理是企业发展的基础,而管理失当将是制约企业发展的瓶颈,高科技企业也要抢占管理制高点。

2. 创业篇:立意高才能制定出战略 (34)

核心理念:立意高,才可能制定出战略,才可能一步步地按

照你的立意去做。立意低,只能蒙着做,做到什么样子是什么样子,做公司等于是撞大运。

3. 领导篇:企业领导要有方法 (36)

核心理念:创业的时候,我没高报酬,我吸引谁?就凭着我多干,能力强,拿得少,来吸引住更多的志同道合的老同志。

4. 人才篇:做领导要有挑选人才的眼光 (38)

核心理念:真正的人才不仅有实践经验,而且能把实践经验上升到一定的理论基础,用在新的行业里面,照样能开拓新的局面。

5. 企业文化篇:企业要有自己的文化 (40)

核心理念:从美国公司、德国公司、日本公司各挖来一个人,单个人都是人才,但能合在一起吗?每个人都以原来公司模式为准,一人一套规则不行,必须以联想文化为一个基调。

第3位:王石(万科集团)

1. 经营篇:诚信是房地产业的基石 (45)

核心理念:一个企业要长期竞争,要消除牟取暴利的观念,这在哪个行业都是一样的,你有这种观念你就带有很大的投机心理,你对市场投机一时你能存在,但市场会惩罚你的。

2. 市场篇:关注普通人是市场大势 (49)

核心理念:我的理解就是不享有政治、经济和文化特权的白领、蓝领、自由职业者和中小工商业主。这个群体是现在、未来住宅市场的主流消费群体。这个群体的特征是:占城市居民的绝大多数,经济收入和消费水平为城市的平均水平。

3. 品牌篇:品牌的力量从哪里来 (52)

核心理念:万科如何体现自己独特的品牌价值?

从企业角度来看,是要提高企业的资源整合能力。从品牌角度来说,万科地产的魅力,在于充满人性关怀的社区文化。高尚的生活环境,丰富多彩的社区活动,细腻社区服务,亲善的邻里关系,良好的生活氛围,使得万科物业区别于一般住宅,更富个性和生命力。

第 4 位:陈峰(海南航空集团)

1. 领导篇:企业领导者要有定力 (63)

核心理念:做为企业领导者,自己做的事自己一定要清楚。中国有句古话叫“知之而后定”,企业发展当中,企业的领导者必须要有定力。要得到定力,就要修身,修身才能齐家,齐家才能治国,治国才能平天下。中国文化太渊博了,我们要好好研究。

2. 战略篇:毛细血管论 (65)

核心理念:支线确实利很薄,支线成本也比干线成本高。但是,中国的支线航空恰恰又没有人去做,而支线航空的发展没有竞争,我们海航在支线航空运输上 70% 的航线是独家飞,占领未开拓的市场。所以这部分一飞去没有恶性竞争,收益很好,所以不存在进去就马上需要大量亏损,没有收益低的局面,所以海南航空支线运输到现在为止,反倒成为海南航空重要的收益的补充力量。

3. 融资篇:资本超常运作创造奇迹 (68)

核心理念:海航在资本市场的成功运作当然与海航经营者对资本市场理解较早有关,但期间也不乏颇多偶然因素。

海南航空的发展史是一部伟大的历史——一部发生在一个特殊场合和一个特殊历史时期的伟大历史。

第 5 位:马明哲(平安保险)

1. 经营篇:构建现代保险企业 (77)

核心理念:坚持“企业经营、企业监管”是十分必要的,这样将有利于金融保险企业专业化水平的提高,有利于逐步完善现代金融企业经营机制,有利于监管部门建立完善监管政策,有利于广大客户和投资者的利益。总体上讲,有利于防范金融风险,有利于中国金融保险业的持续健康发展。

2. 人才篇:吸引更多的人才到公司来 (80)

核心理念:我努力创造一种机制,在市场上吸引更多的人才来平安。对人才,我们是广泛延揽,多多益善。

3. 战略篇:提高企业的国际竞争力 (83)

核心理念:马明哲认为,建立一种适合保险业特征的优秀企业文化,是平安持续前进并保持正确方向的另一个有力武器。

把优秀的中国传统文化与西方先进科学管理思想、成熟的经营管理理念有机地结合起来,塑造了平安独具特色的企业文化。

第 6 位:鲁冠球(万向集团)

1. 经营篇:鲁冠球的成功启示 (89)

核心理念:1.“乡镇企业也能做大”/2.“不去赚太好赚的钱”/3.出色的一把手是“人精”/4.“是家族企业,又怎么啦?”

2. 诚信篇:诚信经营是商家之本 (92)

核心理念:诚实守信是一个人做大事的根本。诚实守信对一个企业家来说显得更加重要。鲁冠球认为诚实守信是一种精神,是一种无形资产。

3. 企业文化篇:追求企业的价值体现 (95)

核心理念:“人最大的敌人是自己,最难战胜的也是自己,控

制人的物质欲望有利于磨炼自己的意志。当企业家如果光会享乐,早上围着车子转,中午围着盘子转,晚上围着裙子转,企业家就不成了企业家,是败家。”

4. 战略篇:21 世纪乡镇企业的发展趋势…………… (100)

核心理念:过去乡镇企业凭“四个千”(千辛万苦、千山万水、千言万语、千方百计)打开局面,但是如果乡镇企业还想凭这“四个千”办企业那是行不通的,现在要转到拼知识、拼科技、拼信息和拼精神上来,要“读万卷书,行万里路,交万人友,创万年业”,凭这个转变跻身国内外市场,才有可能实现较好地服务于“三农”的使命。

第 7 位:胡茂元(上汽集团)

1. 经营篇:中国民族汽车工业的出路…………… (105)

核心理念:“在市场经济条件下,尤其是加入 WTO 后,我们面临的不仅仅是国内的竞争,更严峻的是来自国际上资金雄厚、规模庞大的跨国公司的竞争。”

2. 战略篇:自主开发才是长远之计…………… (109)

核心理念:“上海是顶着压力搞汽车合资企业。实践证明,合资使我们抓住了机遇,加快了发展速度,提高了技术和管理水平。同时积累了资金,培养了人才。”

3. 管理篇:办企业的最高层次就是办文化 (111)

核心理念:办企业,办到最后的也是最高的层次,就是办文化了。

第 8 位:任正非(华为集团)

1. 创业篇:创办企业要有前瞻性眼光 (125)

核心理念:任正非一开始就给华为定下了明确目标:发展民族工业,不与外国合资;紧跟世界先进技术,立足于自己科研开发,目标是占领中国市场,开拓海外市场,与国外同行抗衡。

2. 经营篇:发展中的企业如何取得成功 (129)

核心理念:发展中的企业犹如一只狼。狼有三大特性,一是敏锐的嗅觉,二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,三是群体奋斗的意识。企业要扩张,必须要具备狼的这三个特性。

3. 管理篇:华为的十大管理要点 (133)

核心理念:记住一句话:“物极必反”,这一场网络、设备供应的冬天,也会像它热得人们不理解一样,冷得出奇。没有预见,没有预防,就会冻死。那时,谁有棉衣,谁就活下来了。

第9位:刘长乐(凤凰卫视)

1. 战略篇:比 WTO 提前 10 年 (143)

核心理念:单纯地拿外国资本想到中国来运作,竞争的不仅是一个媒体,而是一个文化的概念。而真正跟当地的文化、艺术形态接轨非常困难,不要说境外人了,就算是香港人和台湾人,想驾驭中国媒体市场的平衡也非常困难。

2. 经营篇:让真正的凤凰展翅鹏飞 (148)

核心理念:一个领导者的魅力最重要的体现就是应当博得员工的最大信任。这种信任应当来源于对自己的自信、品德以及待人处事的方式,但最重要的是第一条。

第10位:刘永行(希望集团)

1. 企业文化篇:诚信、正气、正义 (155)

核心理念:企业文化就是企业的创始人或最高负责人的世界观和处事风格,做为一种行为准则,灌输到员工中去,在员工中达成一种共识,并在实践中证明是正确的,从而成为企业员工自觉的行为规范。