



与 100 名 老板



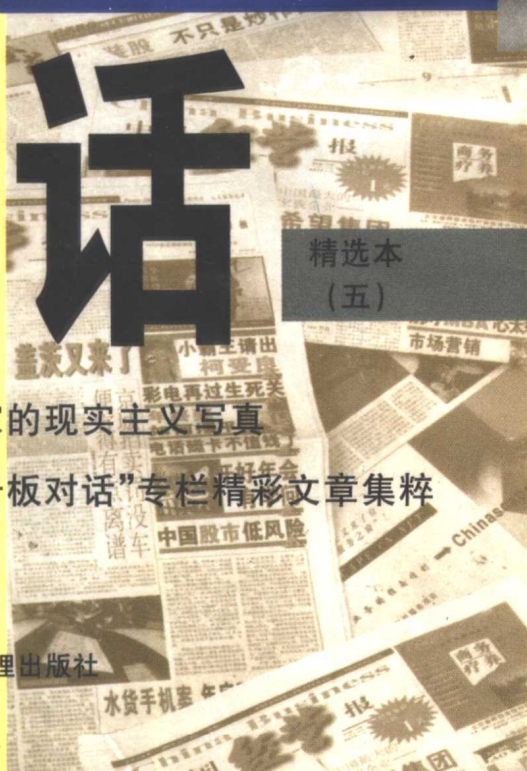
对话

精选本
(五)

中国顶尖企业家的现实主义写真

《中国经营报》“与 100 名老板对话”专栏精彩文章集粹

经济管理出版社



与 100 名老板

精选本
(五)

靳菁 等 编著

对话

F279.23
5-5

经济管理出版社

策 划 中经报联出版中心
责任编辑 兰茂勤
版式设计 田华刚 刘群
责任校对 曹秀梅

图书在版编目(CIP)数据

与100名老板对话.5/靳菁等编著.

-北京:经济管理出版社,2000

ISBN 7-80162-000-3

I. 与… II. 靳… III. 企业管理-经验-中国 IV.F297.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第28736号

与100名老板对话

精选本(五)

靳菁 等编著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京市兆成印刷厂

850×1168毫米 1/32 12.75印张 300千字

2000年6月第1版 2000年8月北京第2次印刷

印数:5000册

ISBN 7-80162-000-3/F·0

定价:20.00元

·版权所有 翻印必究·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

地址:北京阜外月坛北小街2号 邮编:100836)

序

自从我们开始走进市场经济的大潮之中,每一个追求成功的人,往往非常关注“老板”和“老板们”的事业、生活甚至喜怒哀乐。在“老板”的生涯中似乎充满了成功的秘诀、起飞的捷径,或者还有许多可以模仿和可能借鉴的技巧和方法。但是,“老板们”却没有这个时间和“闲暇”,更多的“老板”觉得人们的关注是一种负担、一种误解。一位在大家看来确实相当成功的“老板”曾经颇为感慨地对我说:除了累还是累。从我自己的角度来看,如果真有什么“成功”可谈,无非是目前还没有跌倒而已:商战无情,不败就是成功。

《与 100 名老板对话》与其说是一本书,更像是一本值得研读的课本,是对已经或者正在“商海”中沉浮的“弄潮儿”而言的课本。确实,看和谈是一回事,而做却是另外一回事。“事非经过不知难”。不“亲口尝尝梨子的滋味”,你永远不可能知道什么是“梨子”。同样,不下

海,不喝几口水,也永远不可能知道什么是市场、什么是商品、什么是“老板”。我们采编了这些文章,出版这几本书,其目的是“宝剑赠壮士”,希望能够给在商品大潮中自强不息、奋斗不止的改革者、创业者们一点点借鉴、一点点启发。对于真正的事业而言,技巧和诀窍绝不意味着成功。在中国,事业成功的先决条件是做人。先做人,再成事——“磨刀不误砍柴工”。

民主革命时期,中华民族不乏敢为人先、前仆后继的志士仁人。社会主义革命和建设时期,新中国又有许多英雄模范顶天立地艰苦奋斗。积累到今天,中华民族终于开始向世界顶峰“冲刺”了,“百年振兴”的梦想在我们这一代的奋斗中即将变成现实。这些“老板们”是新时期的英雄,是中华民族走向世界的“尖刀班”、“突击队”。如果能够在他们的做人上学到一点点中华民族的精神,看到一点点做人的根本,那么你的事业将“如风行水上,自然成纹”,成功当然迟早会属于你。

中经报联董事长



2000.5.10

目 录

- 一、钱本源：重建“中电”联合舰队**
——访中国电子进出口总公司总裁钱本源…………… (1)
- 二、兰红兵：易博网 “协作”开拓软件产业**
——访北京国信易博软件系统有限责任公司总裁兰红兵
…………… (15)
- 三、吕大龙：不求最大，但求最精**
——访北京万泉物业开发有限公司总经理吕大龙 …… (33)
- 四、温尚霖：我优秀 因为我努力工作**
——访 TCL 国际电工（惠州）有限公司总经理温尚霖
…………… (47)
- 五、路久成：创造科学奇迹**
——访杜邦（中国）集团总裁路久成 …………… (63)
- 六、孙敏：创新力激活生命力**
——访江铃汽车集团公司总经理孙敏 …………… (75)

七、王嘉廉：e时代，e转移

——访 CA 有限公司董事长兼执行官王嘉廉 (87)

八、段践冰：软件鲨鱼在中国

——访 CA 公司亚洲区资深副总裁段践冰 (101)

九、韩尚节：做精神生活的先驱

——访广东先驱实业有限公司总经理韩尚节 (119)

十、陈大伟：戴尔才刚刚开始

——访戴尔计算机公司中国区总裁陈大伟 (135)

十一、庞润流：致力于高品质陶瓷

——访广东石湾鹰牌陶瓷有限公司总经理庞润流
..... (153)

十二、茅理翔、茅忠群：父子携手 风雨同舟

——访宁波方太厨具有限公司董事长茅理翔、总经理茅忠群 (167)

十三、陈志真：健康企业 豁达人生

——访南海岸生物工程有限责任公司董事长陈志真
..... (181)

十四、王大东：管理比产品更重要

——访北京罗杰斯餐饮有限公司董事长王大东…… (199)

十五、赵惠群：拓荒互联网

——访北京国网信息有限公司、百家电子商务公司董事长
赵惠群…… (219)

十六、晏青：创新的原动力 感受需求

——访威威婴儿用品实业有限公司董事长晏青…… (237)

十七、陈年代：汇仁 销售为王

——访江西汇仁集团有限公司总裁陈年代…… (249)

十八、刘世庆：以变制变 方有市场

——访华南国际市场研究有限公司董事长刘世庆
…… (267)

十九、童家威：整合互联网

——访美国商务网全球 CEO 童家威…… (283)

二十、王新：中国软件 冷静面对沸腾

——访北京瑞星电脑科技发展有限公司董事长王新
…… (295)

二十一、李志强：金益康 挖掘人事管理金矿

——访北京金益康（集团）公司总经理李志强……（315）

二十二、赖林胜：好企业是所大学

——访北京麦当劳公司总裁赖林胜……（333）

二十三、徐少春：备战大市场

——访深圳金蝶软件科技有限公司总裁徐少春……（347）

附录：回眸与 100 名老板对话 ……（361 ~ 400）

1. 五大挑战逼近中国老板 …… 金碚

2. 企业家如何职业化？ …… 李全伟

3. 中国企业人格何时才能国际化？ …… 张忠

4. 国企老板一年能挣多少钱？

…………… 王立鹏、孙虹钢

5. 人们最喜爱的企业家 …… 勺海市场研究公司

6. 与 100 名老板对话名录

钱本源简介

钱本源，上海市人，生于 1944 年，现任中国电子进出口总公司总裁。

1981 年到中国电子进出口总公司工作。

1987 年任总公司副总裁。

1996 年 6 月任总公司总裁。

现兼任中国机电产品进出口商会副会长和中国惠普有限公司董事长，富地石油董事长，香港华电有限公司董事长，中国许可证贸易工作者协会理事等职务。以“实事求是、开拓创新”为座右铭。



重建“中电”联合舰队

——访中国电子进出口总公司总裁钱本源

你离“主动”有多远

常听到一些企业说：因为有了计划经济才有了我们，但也正是计划经济害了我们。他们一方面在庆幸自己得到了计划经济的扶持和保护，另一方面却在哀叹和抱怨这种扶持和保护使他们失去了应对市场经济的能力。中国电子进出口总公司（以下简称“中电”）诞生于计划经济体制下，但面对市场经济，中电没有抱怨，也没有哀叹，反而在由计划经济体制向市场经济体制转变的过程中找到了真正的自己，他们的可贵之处在于掌握了“主动”。

中电原本就是一个中间商，现在也是，但是中电正在朝另一种意义的中间商努力着，原来是那种有点像“二道贩子”似的、单纯的中间商，现在却变成了拥有产品开发能力与销售能力的“市场主体”式中间商，生产制造成了中间环节，成了中电的加工厂，“主动”与“被动”的关系就这样发生了变化。

目前在企业界有一种比较流行的说法，说是“谁改变了游戏规则，谁就拥有市场”，实质上也是在鼓励企业经营者尽可能地掌握“主动”。若从近看，“主动”与“被动”似乎只有一步之遥，也可能只是转念之间；但是若从远看，“主动”与“被动”可能就是企业生与死的区别。中电拥有着 20 年值得回顾的历史，如果中电不“主动”，它就有可能失去 20 年值得骄傲的未来。

（赵红）

1 风雨 20 年，曾是开拓者

主持人：中国电子进出口总公司（简称中电）成立于 1980 年，您在 1981 年来到中电，现在，作为中电的总裁，您对中电一定有着特别的感情，那么回顾您走过的这 20 年，也是中电走过的 20 年，您有什么样的感触呢？

钱本源：中电成立不到一年，我就来了，以后就再没有挪过窝。整整二十年，人生最美好的时光都献给中电了。我到中电的时候，差不多 35 岁，现在我已经 55 岁了。回顾中电 20 年，我的感触可以用 16 个字来概括，那就是：脚踏实地，拼搏开拓，荣辱与共，坚韧不拔。我觉得中电这二十年所经历的风风雨雨、所取得的成就、所造就的辉煌、所存在的问题、所面临的困难都可以用这 16 个字来概括、来解释。

这就是说一个企业一定要脚踏实地地发展，但是脚踏实地并不是埋头苦干，若是没有拼搏、没有开拓的话，企业也不能很快地发展。从中电 20 年所走过的道路来看，凡是取得非凡成绩的时候，肯定都是我们把脚踏实地与拼搏开拓结合比较好的时候。拼搏开拓的基础是脚踏实地，脚踏实地的同时又要有拼搏开拓的创新精神；而回顾历史时，凡是我们目前存在的以及潜在的、将来会惹麻烦的问题的产生，又刚好是我们这二者结合得不太好而造成的。荣辱与共与坚忍不拔指的是我们这支队伍所具备的精神特点，指的是中电队伍的成长和成长。尽管我们是在计划经济体制下诞生的，具有那个时代不可避免

的弊病，我们的人也还不够精干，还需要改革改造、需要重组，但总体上这是一支很好的队伍。20 多年来，我们一个很大的特点就是大家能够团结起来，荣辱与共。在 1995 年，中电公司被评为全国进出口额第 7 名，出口第 5 名，大家在那个时候感到欢欣鼓舞，人心向上，那是面对“荣”的时候；面对“辱”的时候，大家也能够凝聚起来。比如 1996 年，我们遇上了一件我们认为很冤枉的事情，即华宝空调出口骗税案，其实这个案件的主体是不法外商，但国家税务局停止我们退税，全国报纸、电视台全都报道了“中国电子进出口总公司等 14 家企业怎么怎么样”。这个时候，整个企业是一蹶不振，还是迎接这次考验？那时我们首先考虑到必须总结这件事情的教训，采取措施，同时，我们要面对现实，经得起考验。后来我们在税务机关及检察机关的配合下，找到了不法外商，让他们退回了钱。一年以后，税务局来检察，认为我们整改的效果非常好，撤消了对我们的处分。不管是在顺利的时候，还是遇到挫折的时候，不管是在前面堆着很多奖状的时候，还是在得到全国通报的时候，我们都能够坚韧不拔、坚定意志，我认为这是中电 20 年来最宝贵的东西。

主持人：中电诞生于计划经济体制时代，经历了 20 年的荣誉与挫折发展到今天，已经成为一家综合型、多功能、国际化的大型集团外贸公司，您如何评价中电这 20 年为中国电子工业的发展所做出的贡献呢？

钱本源：应该说中电对中国经济发展特别是电子工业的发展做出了我们应有的贡献。这主要表现在两个方面：一方面中电可以说是中国电子工业产品走向国际的开拓者。在 1980 年

公司成立之前，建国已 40 年，中国的电子产品出口始终徘徊在 1000 万美元以下，没有超过 1000 万美元。而中电成立一年后，也就是 1981 年，仅我们公司的出口就超过了 1000 万美元。1986 年，我们的出口超过了 1 亿美元。1992 年，我们的出口超过了 10 亿美元。现在我国的电子产品出口已经达到 200 亿美元了，而中电的出口占全国出口的比例却越来越小了，显而易见，中电起了一个开拓者的作用，这是中电对我们国家做出的最大贡献。

另外一方面，通过中电我国引进了国外先进的电子技术，改造了电子工业，提高了电子工业的水平，20 年来我们累计进出口总额 220 亿美元，出口 116 亿美元，进口 104 亿美元，我们为国家引进的技术改造项目有 1000 多项，像彩电生产线和录相机生产线，黑白和彩色电视的玻壳、显像管生产线等等，这些引进项目对我国电子工业的技术改造、技术更新换代起了很大的作用。今天我国有这么强有力的电子工业基础，与中电这 20 年的工作有很大的关系，应该说中电对中国电子工业的发展起到了或者说曾经起到了非常重要的作用。尽管我们国家经济体制改革以后，我们的地位和过去不一样了，但是我们毕竟做出了贡献。另外，我们在做贡献的同时，自己也得到了锻炼，创建了中电的品牌，树立了公司的形象，积累了公司的无形资产。虽然现在外贸权放开了，我们不再独领风骚，但中电在社会上还是有相当的知名度。

2 告别特权，进入困难期

主持人：一个人在 20 年里会遇上许多风风雨雨，也可能是大起大落，一个企业也是如此。在中电的 20 年发展史上，何时是发展的高潮？何时又进入低谷状态？

钱本源：低谷和高潮不全是企业本身的原因，因为企业是社会的一个组成部分，和国家的经济大背景有很大的关系。中电达到最高峰的时候是在 1995 年，那时我们已连续几年在全国进出口企业中排进前 10 名，1995 年我们营业额达到 24.5 亿美元，进口 10.68 亿美元，出口 13.85 亿美元，都达到历史最高水平。1995 年，我们又成立了以总公司为核心的中国电子进出口集团，那一年中电在公司的历史上、在外界的舆论上都达到最高峰。但从高山看谷底，还是能够看到很多问题，有些潜在问题对我们还是有很多影响。比如说，1995 年，国家是拼命要出口，年年都有指标性的计划，评比也只以出口额为标准，企业的效益怎么样？不问。所以企业为了完成任务而在出口方面不计成本，有的为了完成任务还饥不择食，有的外商就利用这种心理，欠钱不还，这种情况给公司甚至包括许多子公司留下了许多隐患。很多钱要不回来，三五年以后就成了坏帐，成了坏帐以后，你就要用以后的利润来填平这笔坏帐。所以说企业在高峰的时候，很可能问题更深、更严重。

公司何时遇上低谷？很难说什么时候是低谷，但受大环境的影响，中电在 1996 年就进入困难时期，我们也把 1996 年以

后称为改革调整、充实完善的时期。从 1996 年以后，全国的经济形势发生变化，尤其是受东南亚金融危机的影响，外贸出口越来越难。随着经济体制的改革逐步深化，外贸权也逐步放开了，工厂、研究所、院校、商业都有外贸权了。计划经济体制下的外贸行业是垄断行业，别人不能做，只有你能做，垄断取消了以后，那就不一样了。原来是工厂进口委托你做，出口委托你甚至是求着你做，但现在他自己有了外贸权，他就自己做了，委托你做还要交手续费，他不干了，他开始直接接触国外。应该说从 1996 年以后，全国外贸企业都进入了一个困难期，也进入了一个调整期。虽然比较困难，但我们的经营质量在提高。经过这几年的反思，我们着力于内部管理基础上的加强和完善，着手于经营结构的调整，着力于产品结构的调整，内部体制的改革，这些使得这个公司的基础逐步地夯实。和过去相比，那些潜在的问题在减少。技术比过去还要更加实一点，而且已经出现恢复性的增长，经营质量提高了很多。现在我们当年出口收汇的比例都在 90% 以上，有些公司甚至达到 100%。过去出口 10 亿美元，可能里面有 3 亿美元没有收回来。我现在出口 9 亿美元，9 亿美元都能收回来，或者有 8.8 亿美元能收回来，只有 2000 万美元没有收回来，这说明我们的经营质量在提高。我认为评价一个企业不能只看它规模多大，数字做的有多大，而是要看一个企业竞争的實力，真正面对市场风云变化的时候能否经得起市场的洗礼。

主持人：的确，规模和数字是企业实力的一种表现形式，但不能代表企业真正的竞争力。一个企业要能有持久地发展，必须具有核心竞争力。以中电这样一个集团规模的外贸公司，