

企管高手中的高手 社会精英中的精英

范 静 陆玉祥/编著

FANJINGLUYUXIANGBIANZHU

中国十大 打工皇帝

工字不出头的年代已成过去式

ZHONGGUO
SHIDA
DAGONG
HUANGDI



打工一族创业新模式
剖析打工皇帝艰苦的创业历程，
列举打工皇帝紧抓机遇的成功例子，
集结打工皇帝的企业改造个案，
成功离你并不遥远！

工字不出头的年代已成过去式
改变你的打工思维模式
《中国十大打工皇帝》就是这样，
一本潜力开发身心灵整合的奇书，
可以当作“打工可以创造财富”的真实故事来讲读，
也可以如法修炼，马上改变你的人生！

广东旅游出版社

中国十大打工皇帝

范 静 陆玉祥 编著

广东旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国十大打工皇帝 / 范静 陆玉祥编著. —广州: 广东旅游出版社, 2003.1

ISBN 7-80653-370-2

I. 中... II. 范... III. 企业家—生平事迹—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 083820 号

中国十大打工皇帝

范静 陆玉祥 编著

责任编辑: 梁 玮

策 划: 嘉 雯

装帧设计: 嘉 雯

出 版: 广东旅游出版社

发 行: 广州华典图书发行有限公司

印 刷: 广州金羊彩印有限公司

开 本: 850 毫米 × 1168 毫米

印 张: 12.5

字 数: 250 千字

印 数: 001 - 10000 册

版 次: 2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80653-370-2/K·115

定 价: 23.80 元

目 录

第一章 段永平：要做就做最好

- 一、“敢为天下后”，后来者居上 (2)
- 二、本分为王 (6)
- 三、打工皇帝为何出走 (8)
- 四、段永平谈“恪守本分” (18)
- 五、段永平做广告 (24)
- 六、“打工皇帝”遭遇“危机时刻” (28)
- 七、我为什么要读书 (33)
- 八、创业三得“步步高”——段永平创业心得 (38)
- 九、本色英雄 (40)
- 十、精彩对话 (48)

第二章 叶莺：从美国外交官到柯达亚太区副总裁

- 一、让时间停止的女人 (67)
- 二、柯达的力量来自诚信 (70)
- 三、柯达富士之争 (78)
- 四、“常被误会的柯达（中国）女老板” (85)
- 五、为一个“性感”的项目而来 (88)
- 六、柯达要做数码、胶片双料冠军？ (95)

七、彩虹之桥····· (100)

第三章 何经华：中国管理软件业第一总裁

一、用友 500 万请到空降新总裁····· (108)
二、王文京的梦想····· (116)
三、上任头把火：文化转型····· (126)
四、四海为家的职业经理人····· (130)
五、对话：对 ERP 市场的重新检视····· (137)

第四章 郭钧：房地产最佳中场

一、华远年轻的掌门人····· (147)
二、郭钧：我就是“轴”····· (152)
三、败走华润····· (157)
四、理性与感性的困惑····· (159)

第五章 李亦非：从武术冠军到传媒大亨

一、李亦非：财富新人类····· (169)
二、中国女人李亦非····· (177)
三、“我站在一个交叉点上”····· (181)
四、在商场上不要哭泣····· (188)
五、与“人大”学生对话····· (193)
六、处于竞技状态的女人····· (200)

第六章 任志强：地产老大从头再来

一、“任志强不玩了”····· (206)
二、任志强和华远的资本轮回····· (212)
三、任志强讲述辞职真正内幕····· (219)
四、新华远浴火重生····· (228)

第七章 郑李锦芬：“喜欢新鲜和富有挑战的工作”

- 一、备受关注的安利直销模式…………… (233)
- 二、“喜欢新鲜和富有挑战的工作” …… (242)
- 三、家庭第一的女人…………… (250)
- 四、做个魅力经理人…………… (251)
- 五、传销禁令与遭受滑铁卢…………… (259)
- 六、“我做出了一个明智的选择” …… (264)

第八章 姚吉庆：中国职业经理第一人

- 一、中国职业经理第一人为何出局？…………… (272)
- 二、一个职业经理人的“内心”独白…………… (284)
- 三、找新的奶酪 从职业经理人到 CEO …… (292)
- 四、关于职业经理人的对话…………… (297)
- 五、民营企业的两难与职业经理人的品德…………… (308)

第九章 吴士宏：“你们知道我是谁吗？”

- 一、“你们知道我是谁吗？我是一个女人” …… (317)
- 二、微软出局…………… (330)
- 三、“吴士宏神话” 终结 …… (337)
- 四、“绝不允许别人把我拦在任何门外” …… (351)

第十章 杨元庆：引领联想突出重围

- 一、联想少帅…………… (362)
- 二、突出重围…………… (370)
- 三、成功与失败…………… (377)
- 四、温文尔雅不失严厉…………… (384)
- 五、一切只为成大事…………… (389)

第一章 段永平：要做就做最好

段永平档案：

1978—1989年，毕业于浙江大学无线电系，毕业后分配到北京电子管厂。后就读于中国人民大学经济系计量经济学硕士专业。

1989年3月，到中山怡华一间小厂做厂长，该厂亏损200万元。他决定做电子游戏机。

1991年，小霸王电子工业公司成立。

1993年，电脑热开始，他请来百名技术人才，用数月时间开发“电脑学习机”。

1995年，小霸王产值达10个亿，品牌评估5个亿。

1995年8月，突然辞职。

1995年9月步步高电子有限公司在东莞成立，段任董事长兼总经理。几百人离开小霸王进入步步高。

1997年，24个小霸王代理商投向步步高。宏入股步步高，股本占19%。

1997年与爱多争标王，仅次于爱多。

1998年在中央台广告夺标，投入金额最多。

在经济繁荣、工业发达的华南珠江三角洲地区，在万流汇聚、气势开阔的珠江入海口处，近年来迅速崛起了一个国内知名

的大型电子企业——广东步步高电子工业有限公司。步步高数字视听（超级 VCD/DVD、家庭影院）、通讯（有绳、无绳电话）、教育电子（语言复读机）三大系列产品凭着过硬的质量、优质的服务，赢得了广大消费者的信赖，成为国内电子行业的名牌产品。总经理段永平先生以其“明晰的远见和创新能力”，被《AsiaWeek》（亚洲周刊）评为亚洲 20 位商业与金融界“千禧年”行业领袖之一。

“世间自有公道，付出总有回报。说到不如做到，要做就做最好。”这是段永平最喜欢听的一首歌，也是他自己的人生座右铭，他发迹于广东，人称“阿段”，媒体看段永平，大概都有点“雾里看花”，摸不着头脑，真正的段永平又是什么样？

“企业无故事”，平平常常。“无招儿胜有招儿”，一拳打出去，非常朴实。“信誉是本分”，代价再大，也要坚守。秉持“焦点法则”，处理好企业“利益链”的关系，保持“足够的最小发展速度”。步步高几年来高速发展却又踏实稳健的秘诀，也许就在这平平常常的话语中。

一、“敢为天下后”，后来者居上

段永平，江西人氏，发迹在广东，人称“阿段”。媒体看段永平，大概都有点“雾里看花”，摸不着头脑。因为大家都是冲着那个跌宕多姿、擅长造势的段永平去的。而回顾段永平 13 年的企业人生，的确够得上跌宕。怀揣研究生的学历，来到广东中山，出任一个行将倒闭的小厂的厂长，而当他一手将厂子做成产值 10 亿，发展如日中天的小霸王电子工业公司，自己也有了“打工皇帝”的美誉后，却因为无法真正实现自己的理想，抽身

而去，选择了更为艰难的白手起家——在广东东莞成立专营电话和学习机的步步高公司。对他的选择当时很多人并不看好，但命运之神似乎对他特别眷顾，他一“出走”，“小霸王”没有了霸气，“步步高”却步步登高，如今更成为中国无绳电话、VCD等行业中属一属二的名牌。构成媒体印象的另一个重要因素是，无论在小霸王还是步步高，段永平都以重视和擅长广告策划闻名。1996年，段永平在中央电视台拿了一块黄金时段的广告，价钱据说几乎是步步高当时的全部家当，以后，他又连当了央视两年的标王。所以有人说是广告效应锻造两个名牌。

言归正传，真正的段永平又是什么样？像这些不提也罢，比如他衣着俭朴，闹出过被中央电视台的门卫拒之门外的笑话，又比如他长期和8位办事员同在一间简陋的大房间办公，这些还不足以为奇，因为这是个流行另类的年代，但是思想层面上的“本分”、“保守”却是和另类文化格格不入的，这也是有着丰富人生经历的段永平最令人吃惊的。关于这一点，举两三个例子，就不难发现。

自古人们都把英雄的桂冠戴在敢为天下先，第一个吃螃蟹的人头上，知识经济时代也概莫能外，比尔·盖茨就是典范。但段永平却不惜扼杀中国的比尔·盖茨们的积极性，推行“敢为天下后”的经营理念，说什么“实力本来就不强，还去搞什么新产品开发，肯定不行，凭咱们那点实力，也敢跟世界级的大公司相比吗？我先看人家国外大企业做什么产品，而且要看它什么产品好卖，然后我再做什么，这样成功的机率要大得多，日本的消费类电子产品能够超过欧美，采用的就是这种办法”。段永平还大谈“先”与“后”的辩证关系，给人的感觉无非有两个：一、他还没有能力开先；二、开先容易成为悲壮的英雄，他只愿做个有颗平常心的平常人。

所谓多元化发展，现在几乎成了一种时髦。但段永平却不为所动，依然固守着他的一亩三分地，他说“我不赞成企业走多元化发展之路。因为到目前为止，还没有任何一家国内企业真正具备这样的外部和内部条件。”他忙乎的是给他的一亩三分地施肥，美其名曰“焦点法则”——一个企业应将80%的精力放在20%的事情上，那么这20%的事情会给你80%的收益。听起来也不无道理，我们拭目以待。

似乎当下企业界流行什么，段永平就反对什么。当别人将“国际化”念经一样挂在嘴边时，他却说“我很少做海外合同，你有如此大的国内市场，为何浪费时间在海外”。别人追求高的发展速度，他却只想保持一个“足够的最小的发展速度”，因为“欲速则不达”。就连大家印象中他孜孜追求的广告效应，他也不以为然，把广告形容为一把双刃剑，说“产品广告宣传十分重要，但前提必须是产品本身过硬，否则吹得越多，死得越快，”还说自己投巨资，争当标王“正是因为不够强大”，“我们的投标数，从未超过我们的预算范围”。可你现在说已经晚了，“秦池”、“爱多”当初不就是看你段永平用广告托起一个“小霸王”，才纷纷效仿的吗，你早该把道理跟大伙说明白呀。

一个保守、理性的人为什么选择了跌宕起伏的人生，到底哪一个最真实？想来想去，段永平应该是个有“双重人格”的人，他身上混有两种甚至多种人格特征：本分的企业家与天才的广告策划家。双重人格互动，以本分为底，以大胆的、离奇的策划为辅，造就了段永平今天的成功。

什么是段永平恪守的本分，上面提及的对那些尚不成熟的经营策略的抵触是一种。而反映在企业的日常运作上，比如说，为了保证品质，不合格的产品就绝不可以出厂，无论有多大损失也在所不计。所以才有了在当时不少种学习机的返修率高达

20%—30%的情况下，小霸王学习机的返修率一直控制在2%以内，以后的“步步高”系列也是如此。再比如，企业无论资金如何紧张，无论面临多大困难，绝不会拖欠或无理克扣员工一分钱工资，……实践证明，本分是一种大巧若拙的智慧，它最终能赢得别人的信任而将事业做大。想当初，段永平离开小霸王搞步步高，小霸王的中层几乎全部转至步步高门下。几个月内，几百名工人也离开小霸王投奔步步高。所以段永平说“得人心者得市场，如何得人心，惟本分”。

当然做好一个企业，光有本分是不够的。有一点毋庸置疑，最终使段永平从群雄并起的时局中后来者居上的，是他高人一等的品牌意识。段永平的广告天分，其实从他前后为两个企业注册的名称就能看出。再举几个成功范例，1993年5月，小霸王研制成功第一代电脑学习机，与此同步，由段永平亲自捉刀的新广告《拍手歌》在中央电视台高频度播出，“你拍一，我拍一，小霸王出了学习机”小霸王学习机迅速成为市场新宠。1994年，为配合学习机新产品的推出，重金聘请了国际武打巨星成龙拍了一个广告，“同是天下父母心，望子成龙小霸王”，一下子搔到了天下父母的痒处，明星效应使小霸王响彻天下。创建步步高后，段永平在做出了无绳电话、VCD、学习机的同时，又推出几则经典广告。2000年，步步高更是大手笔请来了国际巨星施瓦辛格。

段永平有句话颇耐人寻味，“成功的企业没有什么特色，失败的企业才有特色”。在纷扰的企业界，段永平年龄不大，却老谋深算，看来当初他下广东时，那张研究生学历没有白揣。知识经济时代，知识真的能够炮制奇迹。

二、本分为王

在段永平身上，人们发现一些东西奇怪地融合在一起。

有人注意到段永平仍在用老式的摩托罗拉手机，他的简陋的办公室坐了8个人；穿着也似乎过于朴实，有一次他去中央电视台投标，夹在一群衣着光鲜的人中，被门卫叫住，差点当作闲杂人等拦在外面——门卫哪里知道这个人是中央台第一广告大户。

段永平的低调常常让那些满怀期望的记者败兴而归，他不会讲故事，尤其是那些情节曲折激动人心的企业秘闻。他经常严肃地告诉采访者：“我们很本分，这听起来像是废话，却是做企业最基本的东西。”

当他的同行准备上手机、做彩电时，段永平无动于衷。甚至在他抛头露面上台与比尔·盖茨握手言欢，参加了“维纳斯计划”发布会之后，大会上坐在台下面的厂商“先下手为强”，纷纷推出各自的信息家电产品，段永平却保持着沉默。

国内企业将“国际化”念经一样挂在嘴上，段永平在一片喧哗与骚动中抛出几句冷冰冰的话：“我很少做海外合同，你有如此大的国内市场，为何浪费时间到海外呢？”

甚至连推崇他的《Asiaweek》都认为他“保守”，但同时又说“他的保守对他很有好处”。

段永平认为他的“本分”有三层意思：一是有多大能力做多大的事，而不是有多大胆量。君不见有多少叱咤一时的企业都败落下去，大伙在总结教训时都知道了什么叫“盲目多元化”。做企业其实有个“焦点法则”——一个企业应将80%的精力放在20%的事情上，那么这20%的事情会给你80%的效益。

第二层是有一个“足够的最小发展速度”，别人都追求高速发展，段只想有一个平稳的上升状态，他相信“欲速则不达”。

第三层是底子：讲信誉。段永平说：“讲信誉是要付出代价的，我曾为一个承诺赔了1800万元。”

段永平的“本分”包含了大巧若拙的智慧，但这毫不影响他的进取与创新——这种能量的释放使他逼近于经济学大师熊彼得所说的“企业家”。

学习机是段永平的成名之作。1993年电脑热，中国人都想学电脑，这种迫切性出租车司机都会告诉你，但绝大多数家庭根本买不起一台PC，段发现了这一需求，将PC中的打字与简单的中英文编辑功能剥离出来，做成了一种叫“学习机”的东西。一台只卖200—300元，结果卖疯了。

营销活动使段的天份绽露出来。段第一次将成龙请来为国内产品拍广告，道：“望子成龙是现成的，为什么不用？”段的创意搔到了天下父母的“痒处”。

由于小霸王赢利不时被上属怡华集团抽走，段永平做大企业的梦想受到现实的钳制，他向老板提出股份制的构想，没有结果。段等来等去等不及了，于是挂冠出走。

段永平的信誉在创办步步高关键时刻起了作用，许多生意上的朋友都愿意投钱。原来的部下纷纷离开小霸王，聚到步步高的旗下。

1996年，段永平在中央台拿了一块黄金时段的广告，标价是8200多万元，当时有人说这是步步高的“全部家当”，这一投是倾家荡产的一搏。

先做无绳电话。一个小男人蹲在马桶上，用步步高无绳电话惬意地喊：“股市又升了噢”——人们笑着看完这则广告，充分认识到“无绳”的好处。两年之后，段的无绳电话市场占有份额

全国第一。

1997年底，VCD火得一塌糊涂，厂商们大赚了一把，同时将价格降下来。步步高是一个迟到者，段永平想了一个办法。在广告上以李连杰的“真功夫”对成龙的“好功夫”，搭当时“三巨头”之一爱多的便车。1998年央视投标，VCD广告闹革命，将黄金时段瓜分。但一年之后，原来赶集似的VCD广告似乎一夜之间销声匿迹，爱多倒下了，另外的“巨头”也“金陵王气黯然收”。只剩三四家，而步步高自然在大打广告，“笑到最后笑得最好。”

1999年中央台竞标，段永平与乐百氏老总杨王强搞了一个“攻守同盟”，在规则之内纵横无忌。步步高复读机热气腾腾地炒卖，教育部关于明年高考开始加英语听力的消息传来，对步步高无疑是一大“利好”。

迄今为止，段永平在他尝试过的领域内几乎都取得了成功，但他关于“本分”的理念从未改变。在扎实地打好基础、选好方向之后，段的脚步并不比任何人慢。

“世间自有公道，付出总有回报。说到不如做到，要做就做最好。”在阿段的车里，有这张CD，是广东的音乐人写给步步高的歌，段永平喜欢把车子开得飞快，放这首歌给自己听。

三、打工皇帝为何出走

1995年8月，正当小霸王学习机“打遍天下无敌手”，而中山小霸王电子工业公司的发展如日中天之际，总经理段永平突然提出辞职，挂印封金而去。由于辞职得到了小霸王上属怡华集团的许可，有传媒将此事称为“和来出走”。但当事双方都三缄其口，对新闻采访退避三舍，致使外界众说纷纭猜测不一，遂成一

段悬而未决的“公案”。两年后，在与中山一江之隔的东莞，一家名叫步步高企业脱颖而出，知名度迅速攀升。1997年11月8日，在中央电视台标王大会上，步步高大出风头，几乎蟠宫折桂。步步高老总抛头露面，有人发现他是当年出走的段永平。

一个已拥有千万资产的成功者，抛弃他一手做大的企业，跑到另一个地方从零开始重新来过，这到底为了什么呢？

许多认识段永平的人都叫他“阿段”——这是广东人的习惯称谓。但段永平不是广东人，在“孔雀东南飞”的人才流动大潮中，段永平像许多南下的知识分子那样，一文不名，怀揣一个梦想，到广东寻找机会。

当年段永平考取了中国人民大学经济系的研究生。那时，发财热波及整个中国，大学教授也卖起了茶叶蛋，拥有财富被传统的社会价值观所接纳。据段永平的一位同学回忆，他们谈论最多的就是这个话题，“什么时候我们也能火一把。”

1989年3月，段永平来到中山市怡华集团属下的一间小厂做厂长，这间厂亏损200万元。段永平接手后，开始生产家用电视游戏机。

1990年，中国内地市场卖出了300万台游戏机，而有人预测它的饱和容量是4000万台。就像现在的VCD一样，一夜之间，中国冒出了数百家电视游戏机生产厂，段永平并没有抢在前面。

段永平说，他做事有个特点，就是敢为天下后。当别人还在什么东西好卖就组装什么的时候，段永平下决心创出自己的品牌。

取了“小霸王”这个响亮的名字后，段永平用令人刮目相看的效率做起了质量、售后服务和经销网络三项工程，虽属打基础，却是拉动一个成功品牌的“三驾马车”——需做足功夫，真

金白银，不容掺假。

三年之后，这间小厂产值已达1亿元，并正式命名为中山市小霸王电子工业公司。在众多的游戏机品牌中，小霸王果然称王称霸，一枝独秀。

小霸王真正“发迹”还在1993年。那时电脑热之欲出，因为高昂的价格，始终是“但闻楼梯响，不见人下来。”

段永平挖掘出这种“求之不得”的需要，一种叫“学习机”的东西横空出世。

增加一个计算机键盘和一个电脑学习卡，把这些东西和原来的小霸王游戏机连接起来，通过电视机做显示屏，就组成了一套电脑学习系统。一台学习机只卖二三百元，这块新做的“蛋糕”你知道有多大？

“头脑风暴”一旦启动，其势必不可挡。段永平将小霸王学习机投放市场后，凭借新颖实用的产品功能，加上一系列创意十足的营销策略和广告攻势，横扫杂牌军，迅速成为这个行业当之无愧的“霸王”，市场份额逼近80%！

小霸王的电视广告《拍手歌》在中国城乡到处传唱，几乎成为这个儿歌稀缺年代的新儿歌代表，使一些以少年儿童工作者自居的人目瞪口呆。这则广告成本之低，效果之好，更使广告从业人员大跌眼镜。

其后，段永平请来成龙，在中央电视台天天念叨“同是天下父母心，望子成龙小霸王”，使小霸王家喻户晓。

1994年，有关方面做过一份问卷调查，问中国人最熟悉的电脑品牌是什么，结果出人意料，不是IBM，也不是联想，而是小霸王。

在同一时期，各种荣誉接踵而至，段永平被评为“广东省十大杰出青年企业家”，随后是“全国优秀青年企业家”。有关机构

对小霸王品牌无形资产的评估为5个亿，1995年小霸王产值逾十亿。

按照事先协定的分配方案，段永平本人及下属的所得为小霸王纯利润的20%——这是一个令一般人不敢奢望的数字。

怡华集团的一位现任领导说：“段永平从一个穷书生成为一个名满天下的千万富翁，集团公司没有对不起他。”

在这本该春风得意大展宏图的时候，段永平突然向怡华集团提出辞职，这一天是1995年8月28日。

“等来等去等不及了”

通过采访当事双方的诸多人士，段永平出走的原因现在看来也十分简单。段永平一直渴望做一个真正的企业家，把企业办成中国的松下，但在小霸王做下去，这个梦想越来越受到现实的掣肘。

随着企业的发展，小霸王与其上属怡华集团的关系也变得更加微妙，集团公司有时将小霸王的盈利抽走，用于其他地方，而使其发展后劲不足，是典型的“鞭打快牛”现象。从小霸王进行股份制改造，但出于种种原因，段提出的方案被束之高阁。

据说，当时段永平十分痛苦，他希望企业能够像滚雪球一样不断发展壮大，而不是釜底抽薪。如果搞股人份制，才能从根本上解决这个问题。

后来段永平说：“中国人往往能够共同脱贫，但很难共同致富，企业一旦做大，分家的分家，打官司的打官司。因此中国短命的企业多，‘各领风骚没几年’。要长久做下去，必须搞股份制。”

但怡华集团高层却不这么看，一位负责人说：“企业经营得好，并不意味着你可以拥有这个企业，这是许多南下打工者的一