



与 100 名 老板

对话

精选本
(三)

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

工商出版社

与 100 名老板

精选本
(三)

对话

过生死关
开平
卡不值钱
开好年会
有学问
低风险
工商出版社

责任编辑 袁 泉

图书在版编目(CIP)数据

与 100 名老板对话(三)/刘世辉编.-北京:工商出版社,
1999.6

ISBN 7-80012-475-4

I. 与… II. 刘… III. 企业管理-经验-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 22886 号

书名/与 100 名老板对话(三)

编者/刘世辉

出版·发行/工商出版社

经销/新华书店

印刷/北京市丰台丰华印刷厂

开本/850×1168 毫米 1/32 印张/12 字数/250 千

版本/1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数/1-20000 册

社址/北京市丰台区花乡纪家庙(100071)

电话/(010)63714551,63730074

出版声明/版权所有,侵权必究。

书号:ISBN 7-80012-475-4/F·193

定价:20.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

总序

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



1999.5.15

中国企业家的现实主义写照

(推荐序)

赵 民

自从市场经济开始在中国植根以来，中国的经济类读者都很习惯于阅读美国、日本和其他国家的成功企业家的经营管理哲学的书籍。现在，新出版的《与 100 名老板对话》提供了一个近窥中国人自己的成功企业家的经营哲学的机会。

我们应该为此感到激动，这本书上的企业家都生活在我们这个时代，都属于我们中国，他们的经营哲学都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。作为新闻工作者，“与 100 名老板对话”这种选题和选材满足了中国读者想了解当代中国成功企业家的愿望，反映了作者的时代责任感和职业敏锐性。

由于本书的作者具有商业管理理论基础和商海历练经验，因此，这本书让人读起来感到专业性、逻辑性都很强。作者在选材上注重不同行业的覆盖，不同企业特点的包括，因此，这本书读来如同一幅绚丽灿烂的成功企业的画卷。这种选材不仅是中国成功企业家的历程实录，而且也是各种中国成功经营哲学与战略的分析和归纳。笔墨重落何处，功夫全在卷外。

更由于作者采用了朴实严谨的现实主义手法，因此，读起

来身临其境，尤如读者自己在和这些成功企业家进行交流和交融，使原本枯燥无味的管理哲学和理念，战略和策略，栩栩如生地展开，亲切、自然。

在市场经济越来越影响到我们每个人的今天，了解这些成功企业家，等于在了解我们这个时代的历史，了解我们这个时代的未来。

登高则望远，读这本书，相信可以起到这方面的作用。

作者简介：

赵民，32岁，1988年毕业于东南大学。1988年~1992年就职于国家外经贸部，其间被外派到美国康涅狄格州立大学留学。1992年创建中国第一家股份合作制商业风险管理公司——北京新华信商业风险管理有限责任公司，就任董事长。

新华信在北京、广州、上海、香港都有全资子公司，且是中国第一家在香港开设全资子公司的民营商业风险管理企业。

目 录

一、周厚健：海信百年 始于足下	
——访全国人大代表、海信集团总裁周厚健……	(1)
二、张本正：概念虽好 更要实业依托	
——与清华紫光总裁张本正对话 ……………	(19)
三、张世端：我要让市场产生饥渴感	
——和神龙汽车有限公司中方总经理 张世端一席谈 ……………	(35)
四、张家岭：零风险？我不感兴趣	
——访中国轻骑集团总裁张家岭 ……………	(51)
五、李东生：TCL 允许失败	
——与 TCL 集团总裁李东生一席谈 ……………	(69)
六、褚秀菊：企业经营如履薄冰	
——与乐华电子有限公司总经理褚秀菊一席谈 …… ……………	(85)

七、黄宏生：创维全球梦

——访创维集团董事长黄宏生 (103)

八、张巨声：人为贵 和为贵

——访合肥美菱集团公司董事长张巨声 (119)

九、孙寅贵：知耻后勇话百龙

——与百龙绿色科技所（集团）

总裁孙寅贵对话 (135)

十、施继兴：东方通信 拨通未来

——东方通信股份有限公司

董事长施继兴访谈录 (153)

十一、孙陶然：棋盘左右人生

——访恒基伟业常务副总裁孙陶然 (171)

十二、宋文俊：竭力向前跑 不绊倒别人

——访曲阜三孔啤酒集团公司董事长宋文俊

..... (187)

十三、谢宏：找高手下棋 与跨国公司竞争

——贝因美股份有限公司董事长谢宏访谈录

..... (203)

十四、李途纯：送“太子”上王座

——访湖南株洲日出江南实业（集团）公司

董事长李途纯 (221)

十五、我们活得还好 但更关心倒下的

——与四位零售业老总谈经营 (239)

十六、谢圣明：再论猴经

——访全国人大代表、红桃 K 集团董事局

主席兼总裁谢圣明 (257)

十七、冯仑：在变应变 守正出奇

——与万通集团董事局主席冯仑对话 (273)

十八、席殊：以创造服务来创造读者

——访北京席殊书屋有限公司总经理席殊 (291)

十九、周山：为了两个上帝

——访河北宝硕集团董事长周山 (313)

二十、李发增：迟到的经营人生

——访北京市房地产开发经营总公司

董事长李发增 (329)

二十一、姜俊贤：老字号的新思路

——访全聚德烤鸭集团董事长兼总经理姜俊贤
..... (343)

二十二、邬江兴：厚积薄发 巨龙显英雄本色

——访北京巨龙通信设备有限责任公司
董事长邬江兴 (359)

周厚健，1957年8月生于青岛，1976年到崂山插队，1977年返城。

1978年，周厚健以青岛市数、理、化第一名的成绩，考入山东大学电子系，1982年毕业。

同年被分配到青岛电视机厂工作，开始了创业历程。在青岛电视机厂，他历任技术员、副科长、厂长助理、副厂长等职。1992年2月，任青岛电视机厂厂长，时年35岁。

1994年，青岛电视机厂更名为“海信集团”，周厚健任总裁。1995年，兼任青岛电子仪表总公司董事长、总经理。1998年3月，当选为九届全国人大代表。1998年5月，荣获全国“五一”劳动奖章。



海信百年 始于足下

——访全国人大代表、海信集团总裁周厚健——

1. 必须承认我们正面对“经营者错位”
2. 人才为本,技术为根
3. 欣赏开放,并鼓励开放
4. 创新就是不断否定自己
5. 先做强,后做大
6. 百年海信,百年品牌

理性的力量

与周厚健对话，你会觉得他不像一个年产值超过百亿元的国有大型企业集团的老总，因为他的随和，因为他的谦逊。他更像一个温文尔雅的工程师，没有惊人的宏论、没有夺人的霸气，他的脑子里似乎充满了各种理论和规则，大到企业的经营战略，小到员工的生活质量，成败得失、进退盈缩，他都能够像解方程式一样一步一步地娓娓道来，再大的风雨在他眼睛里都似乎戛然而止，不留痕迹。

然而就是这个温文尔雅的“工程师”，在他上任的6年中，使原青岛电视机厂由一个区域性的企业变成具有国际影响的大型国有企业集团，销售收入、净资产和利税增长了20倍。在竞争如此激烈的今天，这个成绩不由得你不鼓掌，但是他说：“海信要成为百年品牌，这些（成绩）根本算不了什么。”

面对未来，面对竞争对手，他表现出少有的冷静和克制，而在一些关乎企业命运的重大而又敏感的话题上（比如国有企业改制），他的观点之鲜明、议论之大胆却又出乎你的预料。一收一发之间，你会觉得这个人身上蕴藏着一种看不见的但却又散发出光芒的力量，这种力量建筑在严密的逻辑推理和坚定的信念基础之上，这种力量能够使人处惊不变、荣辱不惊，能够使人光明坦荡、敢为天下先。更重要的是，这种力量已经潜移默化到海信的肌体中去，变成企业生生不息的根本能力。

这就是理性的力量。

（庞义成）

1 必须承认我们正面对“经营者错位”

主持人：周总您好。一个月前在北京见面的时候，您曾经提到，1999 年海信对经济形势的预期不太乐观，我记得您提出的增长目标是 40%。我们觉得，作为一个产值过百亿，销售收入 80 多亿的大型企业集团，要取得 40% 的年增长率也是不容易的。企业做大了，会有这样那样的问题，您认为当前海信最应该解决的问题是什么？

周厚健：我们提出“做百年企业，树百年品牌”，这不是说着玩儿的，不是口号，是我们一以贯之的思路。

这些年国有企业为什么大批的死掉了，或是衰落了？暴起暴落的原因何在？最根本的原因就是“老板的错位”。国有企业没有老板，或是没有真正意义上的老板，这种状态对于一个企业来说是非常危险的。员工拿工资，他只为工资负责；经营者有任期，3 年或 5 年，他也只对他任期内的行为负责。只有企业的投资者，真正的老板，才会考虑企业 20 年甚至 100 年以后的发展，只有投资者的考虑是最长远的。一个没有老板的企业，一定会产生大量的短期行为，这是用任何管理方法都遏制不住的，这是事物的本来面貌。

海信也是国有企业，也要解决“老板错位”的问题。因此我们提出“经营者错位”这个观念。

主持人：错位？请详细解释一下。

周厚健：就是企业的领导层不再仅仅把自己看成企业的经

营者，还要把自己当成投资者。

主持人：可是投资者是国家呀！

周厚健：要不怎么叫“错位”呢？这是一个必须解决好的问题。1992年我们就提出“要用资本家的眼光看待资产”，当时我们发现，一个原本不错的企业，只要一进入亏损，谁都不愿去兼并它，即使它的资产很好，这是为什么？分析以后我们明白了：因为当时是承包制，经营者要对上级领导提交企业当年的经营状况，如果并入一个亏损的企业，也许长远看对企业发展很有利，但势必会影响到企业当年的利润，这个承包者的收入就会减少，所以他不愿意。你看，这是典型的经营者的短期行为。所以我们提出，要想使企业长期持续的发展，必须用资本家的眼光看待资产。

主持人：把自己当成老板就能够解决问题吗？

周厚健：这是一个机制创新的过程。我们必须有对危机的认识，从自身做起，从企业内部做起。在这个不断创新的过程中，不仅我们领导层要保持这种“错位”的状态，而且要培养一批新人。这就是海信几年来快速增长的动力。就是在这个前提下，我们来强调人才和技术这两个根本性的支撑点。

主持人：据说海尔集团总裁张瑞敏月收入2000多元，而南方一些企业的老总年薪却可以超过千万。本报曾有记者采访过张瑞敏先生对此的看法，张先生回答说：我还可以等。对于这个问题您怎么看？

周厚健：（笑）有些问题可以等，有些不能等，应该有人站出来说话。如果大家都不说，社会就无法进步。说的人多了，就会形成一种力量，问题解决的就会快一些。

2 人才为本，技术为根

主持人：您刚才提到，在“经营者错位”这个大前提后面，还有支持着企业发展的两个根本性的要素，就是人才和技术。

周厚健：对。在决定企业竞争能力的五要素中，我们把人才和技术要素放在首位，认为它是根本性的东西。也有企业认为应该把服务、价格和广告作为首选的要素，从市场操作的实际效果看，目前似乎后者更为有效。

主持人：那么，为什么海信要选择前者？

周厚健：刚才我讲，我们要做百年企业。十年树木，百年树人，这一点必须认识清楚。

改革开放刚开始的时候，大家热衷于引进技术，当时对改变我们落后的工业体系确实起到了很大作用。但现在全球经济一体化进程正在加速，我们发现，你想引进别人当前的技术是不可能的了，他会给你昨天甚至前天的东西，今天和明天的技术是不可能给你的，因为他也要参加全球竞争，对手中有可能就是你。你如果没有自主的、强大的科技开发能力，你凭什么参与竞争？

主持人：是。如果仅仅靠引进旧技术，做出来的产品没有独特的个性，恐怕在国内市场的竞争中也会吃亏。

周厚健：现在这一点已经看的很清楚了，技术优势可以转化成市场优势，目前海信的新产品开发速度是两天半一个，新