

国内顶尖企业老板的经营观念纵谈

海尔、杉杉、格兰仕、  
占井、格力、恒源祥、  
泰迪、华凌、万向、四  
通、五星啤酒、翠微大  
厦、香港精英、上海大  
千美食林……

与 100 名老板

对话

■精选本(一)

《中国经营报》精彩文章集粹

开好年会  
有学问  
中国股市低风险

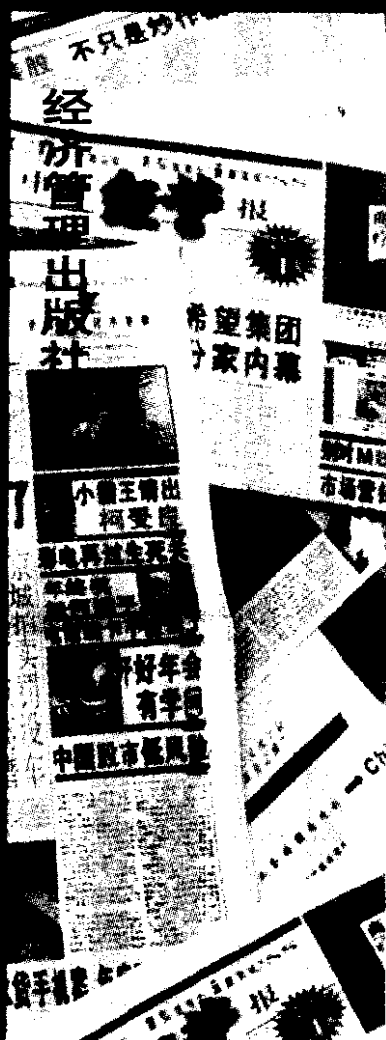
经济管理出版社

贺力等编著

# 与100名老板

■精选本(一)

# 对话



策 划 中经报联出版部  
责任编辑 刘世辉  
版式设计 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:精选本(1)/贺力等编著. - 北京:  
经济管理出版社, 1998. 7  
ISBN 7 - 80118 - 645 - 1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 17047 号

### 与 100 名老板对话

#### 精选本(一)

贺力 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:国防工业出版社印刷厂

---

850mm × 1168mm 1/32 13 印张 320 千字

1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月北京第 1 次印刷

印数:1~15000 册

---

ISBN7 - 80118 - 645 - 1/F · 617

定价:19.80 元

---

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部责任调换。

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



1998.5.15

# 目 录

## 一、永远超前一步

- 访杉杉集团有限公司总裁郑永刚 ..... 1

## 二、总要比别人好一点

- 访安徽古井集团有限责任公司董事长王效金 ..... 15

## 三、恒源祥空手搏市

- 访上海恒源祥绒线公司总经理刘瑞旗 ..... 31

## 四、吃休克鱼与长三只眼

- 访海尔集团总裁张瑞敏 ..... 43

## 五、从铁匠铺到现代企业

- 访万向集团董事局主席鲁冠球 ..... 61

## 六、儒商说智

- 访北京阳光科技实业公司董事长陈天生 ..... 79

## 七、微波造大势

- 访广东格兰仕企业(集团)公司总经理梁庆德 ..... 97

## 八、用长焦去定位

- 访广东华凌集团公司董事长毕清 ..... 113

## 九、做世界上最好的空调

- 访珠海格力电器公司总经理朱江洪 ..... 131

## 十、无形胜有形

- 访上海男士令实业发展公司董事长邹韦 ..... 147

## 十一、迭宕起伏话“五星”

- 访五星啤酒公司总经理赵惠臣 ..... 163

## 十二、重金塑品牌

- 与秦池集团经营厂长姬长孔对话 ..... 179

## 十三、参加经济“奥运会”

- 访四通集团公司总裁段永基 ..... 195

## 十四、互惠互利 值得永远追求的境界

- 与成商老总吕根旭对话 ..... 211

## 十五、商德至上

- 访大千美食林总经理黄海伯 ..... 227

## 十六、广告也要创名牌

- 与香港精英、中国精信广告公司总裁陈一枏对话 ..... 243

## 十七、生不逢时恰其时

- 访翠微大厦总经理栾茂茹 ..... 259

## 十八、宽容豁达聚人才

- 访东软集团董事长刘积仁 ..... 275

## 十九、“军”“民”并肩作战

- 访沈阳飞机工业(集团)有限公司总经理许焕刚 ..... 293

## 二十、玉立收拾“旧河山”

- 访浙江玉立电器集团公司董事长劳彩兰 ..... 309

## 二十一、用大创意震醒消费者

- 访北京恒高广告公司总经理赵永祥 ..... 325

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| <b>二十二、大胜靠德</b>                           |     |
| ——与北京慧聪广告公司总经理郭凡生对话 .....                 | 341 |
| <b>二十三、CCTV 如何经营广告</b>                    |     |
| ——与中央电视台广告部主任谭希松对话 .....                  | 359 |
| <b>二十四、市场立业何为本</b>                        |     |
| ——访北京多元电气集团公司总经理郭文华 .....                 | 375 |
| <b>二十五、第一次握手</b>                          |     |
| ——与中国对外演出公司副总经理张宇、中央芭蕾舞团团长<br>赵汝衡对话 ..... | 389 |

# 永远超前一步

访杉杉集团有限公司总裁郑永刚



主持人 贺力

贺力,男,现年 32 岁。中国经营报“与 100 名老板对话”版主持人、责编。

1990 年毕业于北京信息工程学院。1993 年 ~ 1995 年在职到人民大学贸易系 93 级研究生班进修市场营销专业。

1992 年初入中关村。

1992 年 ~ 1994 年期间先后担任过销售部业务经理、门市经理、销售部经理等职。

1994 年 ~ 1995 年底,就任金铭(珠海)集团北京分公司总经理助理、副总经理。

1996 年 7 月考入《中国经营报》社。经过三个月实习之后,同年 10 月直接接任四版责编,同年 11 月开始接本栏目至今。

## 郑永刚高论:

战场上,将军和元帅的区别在于:将军决战在战场,元帅决策在后方。商场如战场,在市场经济的战争中,我要做元帅。

我不懂服装工业,但我懂得市场经济。



**郑永刚**，生于1958年11月，硕士；宁波杉杉集团有限公司董事长、总裁。现任中国服装协会副理事长；宁波市企业家协会副会长；宁波企业战略研究会会长；南京理工大学客座教授。

曾任：大连某海军部队班长；县棉纺织厂厂长；宁波甬港服装总厂厂长。

# 失小而得大

——有感于郑永刚的集团资本运作论

“老板对话”做到现在,企业老板见过若干,说句实在话,什么样的都有。有整天忙得连轴转的,时时刻刻不得闲,谈次话一会儿一个指示,一会儿接一个电话;也有天天坐在“大班”间里,聚集一些仁人“智”士讨论下一步发展思路,不管具体事儿的。说“忙”的居多,“做企业是一个能把人累死的职业”,忘了是那个老板说的了?郑永刚则是比较闲在的代表,经常是今儿美国,明个欧洲。这么大的集团在他的手上运作得轻而易举,是“装”出来的?反正谁活得潇洒谁心里明白。

在与郑永刚的交谈中,数次谈到杉杉的企业管理,他一年难得下一次车间,号称那不是他的工作。生产、销售有各公司的经理带领,他用不着天天忙着“救火”。制定企业的下一步发展目标才是他的主要任务。为此他聘请了好几位国内知名的“大腕”,谈起来如数家珍。郑永刚有一个他谈的最熟的观点:做企业老板应该是一个资本的运作者,是拿钱去生钱的人。用资本运作的方法去赢得“整个世界”。作为企业的领导者,绝不能陷入事无巨细的泥淖,应善于失小而得大。说到计划经济时代,“所有的厂长、书记都是车间主任,只会奉上级指令而动”。郑永刚想做真正的企业家,而且不仅限于国内。

或许是杉杉的发展真到了一定规模,各方面的运作基本上步入了正轨。也许郑永刚已经忙过了,真忙的时候也是没白天没黑夜的,谁知道呢?

## 1 要法治不要人治

**贺力:**杉杉作为一个成功的企业,几年来经历了一个由小到大的成长过程。基础可以说十分的薄弱,但取得了惊人的业绩。作为一个成功者,你能否可以对中国那些基础很好,但目前处于“下岗”边缘的企业进行一番诊断?你感觉这些企业之所以如此的原因是什么?

**郑永刚:**中国企业普遍存在一个最大的毛病是好大喜功和虚报增长。从大跃进一直延续到现在,所有企业的年终报表都是盈利,年年增长,可能吗?宏观调控到现在有多少企业在盈利?我们心里最清楚,改革开放十几年一直保持这么大幅度地增长,还不涌现几个世界五百强企业?

造成这种弊端的原因是,管理企业没法做到有章可循,有法可依。中国从封建社会到现在,有一个根本问题没有解决:用“人制”还是用法制去管理。制度的执行必须设立专门的机构,管理靠机构来保证,“治”法与执法是要分开。财务部设立规章制度,审计部门一年两次审计。要逐渐感觉到虚报是没有用的。搞实业的人最大的特点就是实在。离开了“实”,你根本就搞不了企业,也成不了企业家。亏就是亏,盈就是盈。首先要敢于坐下来正视我们过去的失败,研究漏洞。根据企业实际情况,制定一系列的规范管理措施。企业之间的兼并,是很自然而然的东西,不是说政府提倡兼并就去兼并。兼并在杉杉内部很早就开始做了,我们有 43 个公司,假设其中一个公司不行了,我们就一起来研究它,我们集团的决策层基本上都是专家,他们不管具体操作的事情,仅仅去研究这个企业运转不灵的原因。对总经理、

对产品、对市场、对它的技术含量、所有的一切,都经过详细的科学分析。如果是所从事的行业不适合,那我们干脆就不要做了,由集团内效益好的企业来兼并它。

有些企业的做法是很要命的,等企业亏得一塌糊涂再用贷款扶持它;出了社会问题再去解决它;社会问题你能最终解决掉?下岗,我看下岗是必然的。再没有人下岗就会像前苏联一样全面下岗,所有人都下岗!他们 72 年,我们 40 来年,时间越长,包袱越重,“定时炸弹”也越大,不断地在“炸弹”里面充填火药,最后爆炸的结果就没法收拾了。

贺力:“下岗”也是一门科学,光有下岗职工没有下岗企业。机构存在一定有它存在的道理吗?为什么我们一些 50 年代上马的厂子至今找不到出路,原因不在企业本身。

郑永刚:管理是一门科学,现在许多人都热衷于去探讨到底是那种管理体系更适合中国国情?实际上,那么多前车之鉴摆在面前,稍微总结一下,就是现成的规章制度。最重要的是能否实施,用法制管理;审计部、督察办能否真正起到监督作用。

其次,要注意全员整体素质的提高,用人的时候要任人为贤,换句话说“资本一定要社会化,人才一定要国际化”。家族式的管理短时期内和一定的历史阶段会取得成功,但放到一个大环境中会制约整个企业的发展。在工作中人与人之间必须要保持一段距离,家族式的企业,老板与一般雇员每天只有 8 小时以内的接触,而和亲属之间则多得多,这会妨碍你以公平的角度去处理问题。

## 2 股份制新说

贺力：前一段时间，在“企业的股份制改造与中国经济发展的关系”的研讨会上，你曾就企业改革问题发表了自己的一些看法，一些论点在与会者及经济界引起了很大的反响。企业改革尤其是国有企业的改造到底怎么改？如何走出第一步？众说纷纭。

郑永刚：目前，中国的企业改革进入关键阶段，所谓攻坚的问题我觉得应该是产权问题。不是说产权如何明晰，而是资本产权重新认定的问题。比如国有企业这一块，它是隶属国务院的，还是地方政府的？大家都概念不清，最后没人负责。搞企业一定要有股东这个身份出现，这样才能保障企业的正常运作。国有资本必须要由像国有资产管理局或控股公司这样的股东来管理，它是个企业，它是为国家经营这个资本。管理者不应该是国家的公务人员，而应该是企业化的人，他最终还是为了效益。国家是老板，他为老板打工，有了工作业绩要赋予相应的报偿，这是第一。

第二，政府的各大主管部委（局）没有起到积极的推动作用。在计划经济年代这些机构的设立是为了执行国务院高度集中的计划，现在不搞计划了，企业都是独立法人。那么这些人还能做什么？只会制约市场经济的发展。市场的契机是瞬间即逝的，各主管局官老爷作风必然耽误企业的机会。为什么不能对这些机构实施政体改革呢？这些人都是受党教育多年的优秀分子，要充分相信他们的能力才干，为什么这批人就不能下岗？我认为这些人下岗会对中国的市场经济起到积极作用。你不要小看

这些人,好多都曾经是优秀的企业家。

还有就是中国企业的股份制改造,我们的操作办法是“包装上市,捆绑下海”,一个企业上市要带上一个亏损的国有企业。国有企业现在面临的最大问题是缺乏资金吗?我想绝不这么简单,有时国家投入越多,最后亏损越大。这里面存在很多的综合因素。资金投入越大,它库房里堆积产品越多,亏损越大。不否认有一些企业通过融资会得到突飞猛进的发展,但那毕竟是少数,多数企业还是“大脑”的问题,没有市场经济的意识。不断地听话听话听话,叫我上市我就上市,至于说上市之后干什么不知道,这是中国股份制改造最大的障碍,也是中国股市的悲哀。

贺力:这些年由于中国企业的行政职能逐渐弱化。同时私营、集体企业发展时间短,管理机制不健全,因此,普遍存在一个现象是一个人身兼总经理、董事长;一个人统管企业的经营权、人事权、财权。经常是一个人上上下下忙个不停,而企业一些职能部门由于得不到指示,办事效率很低。据我了解,杉杉有一种分权制度,在此你能否做一些介绍?

郑永刚:集团内部的管理一定要“分权”,经营权和财产的支配权一定要分离。杉杉是分成几条线纵向管理的,像:总经理、总裁一条业务线;财务副总、财务总监一条财务线。在对各个公司的管理当中总经理有他的权限,超越这个权限财务副总可以出面制约,比如牵涉到资产等问题。如果总经理和财务副总理意见相差较大,财务副总理上报给财务总监,由总裁和财务总监一起商讨解决。我认为,必要的工作矛盾不是一件坏事情,有时候企业规范管理不能太直接,就是要转个弯,走直线不是好事。

对于杉杉来讲,集团公司是一个进行资本经营的职能部门,这个机构主要是研究大的宏观规划,它拥有企业的资本,对资本

的投入进行调配；而企业只拥有管理权和经营权。再一个是人才的引进，通过竞争使得人才能够真正走到企业中来。

### 3 超前一步走

贺力：杉杉在 80 年代中期率先提出“名牌战略”，对当时以服装加工为主的中国服装界震动很大。事实证明当时杉杉这一步棋确实走到了别人的前面，因此也逐步缔造了杉杉今天中国服装行业大哥大的霸主地位。我记得你有一句名言就是“永远比别人超前一步”，名牌战略不过是超前一步的一个典范而已。

郑永刚：做企业最重要的是不断地超越自我，中国的服装业过去是没有名牌的，不仅没有名牌，工业化大生产也是这十几年才真正发展起来。当时的历史情况是，发达国家的劳动密集型产业不断向第三世界转移，中国也刚好在搞改革开放，提倡创外汇，这样一个手工作坊式的行业一下子转变成一个工业加工行业。在这个过程中，国际名牌企业为确保产品质量，把大量的技术人员派到中国来提高企业的技术加工水平，逐步地兴起中国的服装行业。但那时中国服装业是为外国名牌进行加工，没有自己的东西，在我们的布料，我们的加工上贴国外的牌子。多少年一把剪刀、一个熨斗，仅仅是用来解决温饱问题，名牌在哪里？我小的时候一直是衣服破了补一补，几年才能穿一次新衣服，哪像现在一个款式三五个月就淘汰了。但随着老百姓的生活水平不断提高，随着外国品牌的不断入侵，我们不能永远这么被动，永远做纯简单加工，永远为别人做嫁衣。这样变被动为主动地卖自己产品，一个品牌逐步形成了。在这种不断求新的过程中，中国的服装业从无到有。作为企业必须要时时刻刻地寻找自己

的下一步增长点,满足现状终将被淘汰。所以必须要否定过去,不否定就不能超越。

**贺力:**经过十几年的苦心经营,中国的服装名牌也渐渐地成长起来。不管是被动也好,无意识也好,企业已经开始把对牌子的宣传提高到一个很重要的层次。尽管这些品牌还很浅,很大众,很平民,甚至是很拙劣,但起码让人看到了一个行业的希望,对现有这些品牌你是如何判定的?

**郑永刚:**中国服装产生了一些品牌这当然是值得庆贺的,但我觉得对中国现在的服装名牌应该有一个比较公正的定位。中国服装名牌孕育在一个特定的生存环境中,是国外的现成技术加上自己的牌子,再通过大量的媒体宣传形成的。必须看到,整个世界范围内服装的款式、技术在不断地变革,可中国还停留在大众的初级阶段。就说北京,王府饭店楼下、国贸、赛特五楼、世都、丰联、马上开张的春天百货摆的都是法国、意大利、日本甚至香港名牌。前些年我们还以能进王府井百货大楼,西单商场为荣耀。但现在呢,中国的名牌在哪里?上海的伊势丹有中国名牌吗?锦江大饭店有中国名牌吗?中国的名牌还只是一个大众的概念。我们这么大国家,全世界最大的服装加工基地、全世界最大的服装出口国,没有一个世界名牌,你觉得遗憾还是荣耀?庆功是否早了一点?有些企业主热衷于“中国第一女装”、“中国第一男装”到处标榜。我倒是觉得中国的服装业应该踏下心来研究如何和国际接轨,如何创造中国的国际品牌。而不是天天争他第一,还是你第一,你大哥大,他大哥大的问题。男式西服市场占有率杉杉第一,但这个第一有什么用?马上就会有人在产量上超过你,你生产100万件,他会生产200万件,不管是否能销售出去。你杉杉大哥大,我看他比你还大哥大。这种喊出来的大哥大又有什么意思?产品质量达到了一定的水准,消费