

(第二版)

杰雯 王永强 谢扬林◎编著

财富不是尺度，价值才是尺度

站在未来的三十年，他们也是商业历史

不能忘却的人

那些



拉开未来 商业序幕的人

30年激荡见证 30人商界往事



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

(第二版)

杰雯 王永强 谢扬林 编著

财富不是尺度，价值才是尺度

站在未来的三十年，他们也是商业历史

不能忘却的人



拉开未来 商业序幕的人

30年激荡见证 30人商界往事



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

那些拉开未来商业序幕的人/杰雯等编著. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2013. 11
ISBN 978-7-5096-2813-3

I. ①那… II. ①杰… III. ①企业家—生平事迹—中国—现代 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第280830号

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生

责任印制: 黄章平

责任校对: 超 凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010)51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 17.5

字 数: 388千字

版 次: 2014年1月第2版 2014年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2813-3

定 价: 39.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街2号

电话: (010)68022974 邮编: 100836

目录



1 第一章

任正非 VS 王石:千亿元企业的路径抉择

30年来,能成为企业家榜样的中国创业者并不多。华为的任正非和万科的王石当属其列。二人同在深圳创业,性格却各自鲜明,强烈的对比在于,面对媒体,任正非坚守不出,低调“神秘”;王石性喜高调高论,与众不同。没有比任正非更少、也没有比王石更多接受记者采访的企业家。他们所创办的企业,华为已跃上千亿元台阶,而万科,也正在千亿元企业的冲刺路上……

19 第二章

张瑞敏 VS 李东生:那个属于他们的时代

张瑞敏和李东生,两人做企业思路的不同,实际上是两位企业家性格的不同,也是两种公司的路径选择不同。张瑞敏有思路,但是没有条件,也没有激励制度;李东生有条件,也有激励制度,但是没有好思路。

43

第三章

中关村记忆：柳传志的商业童年

海尔张瑞敏、华为任正非、联想柳传志，3位企业家均堪称中国企业家中的一时翘楚：张瑞敏官至中央候补委员；任正非一向低调，以多次提出“华为的冬天”的忧患意识闻名；柳传志则因为联想蛇吞IBM、成为奥运TOP而声誉日隆。

当然，作为国内民营企业率先突破千亿元营业额的领军人物，柳传志更为人们津津乐道的是他对联想系明日掌舵人的栽培。“五子登科”，在这一点上，柳传志足以让张瑞敏与任正非艳羡不已。

61

第四章

秦晓 VS 宁高宁：国企如棋

这位瘦高的山西人，皮肤稍显黝黑，每次言简意赅地把话说完，常习惯双唇紧闭。虽然内敛，他却也是性情中人，厌恶溜须拍马和空谈。他自述人生两大爱好，一个是金融；另一个是围棋。下围棋则强调“均衡”。他喜欢抽烟、打高尔夫，打球时，注重每个动作的一致性。他办公室里挂一幅《将进酒》，他叫秦晓。

宁高宁不喜欢打高尔夫。6年前，柳传志问他打几杆，宁高宁回答，打过一次后就再也没打过，因为高尔夫太慢，要等、要运气、有很多的规矩，这并不适合他的性格。山东人宁高宁比秦晓小11岁，25岁从山东大学经济系毕业；那是“文革”后的第二代大学生。

79

第五章

鲁冠球 VS 黄光裕：财富路上的新龟兔赛跑

四十不惑。2009年春夏之交，黄光裕和鲁冠球都将面临40岁生日。不同的是，后者庆祝的是自己企业的“四十大寿”：1969年，黄光裕在广东汕头铜孟镇呱呱落地时，鲁冠球已开始了万向在浙江省萧山县宁围乡的创业之路。

四十年弹指一挥间，城头却已数度变换大王旗。2008年胡润百富榜，黄光裕第三次成为首富，有人问他“腻了没有”，黄一笑了之；更想不到的是，2008年末，黄“首富”竟锒铛入狱。

有“企业常青树”之称的鲁冠球却在金秋之季超脱了这些凡尘俗事。2008年10月14日，《人民日报》上发表了他的署名文章：《由多伊尔过江想到的》，充满激情地回忆了改革岁月中的峥嵘往事。

97

第六章

史玉柱 VS 马云：江湖夜雨两“快男”

这个年代，属于“快公司”。

“最著名的失败者”、“市值最高的中国互联网企业”，曾分别是史玉柱和马云的“冠冕”。别人如此评价，史玉柱和马云作何感想？他俩是否会想起不久前的1999年？那一年，史玉柱凭借脑白金东山再起，马云则创立了阿里巴巴。

舞台虽大，10年尚短。对于史玉柱与马云来说，“快公司”是幸福的，因为他们总能领受超越常规的荣耀；然而“快公司”又是无奈的，因为太多的疑惑与迷乱始终萦绕旁侧。

117

第七章

段永基 VS 王志东：中关村的背影

1978年，段永基和这个国家一起走进命运的转折期。这一年，32岁的他从北京176中学的老师变成了北航研究生。毕业于清华大学的段永基自称只上过10个月的课，其余的时间都搞“文革”了；但考上北航的意义绝不止于“补课”，更意味着一个稳固的“铁饭碗”：学成后他被分配到航天部621所，且很快成了研究室副主任。

老段风风火火赶往北航报到时，南国珠江口的一座小城镇里，12岁的王志东也同样兴奋：他从小学4年级直接被初中录取。相隔几千里，相差20岁，那个北航研究生部的新生和东莞初一的天才少年怎么也不会想到，他们的命运会在以后的岁月里紧紧捆绑在一起。

137

第八章

褚时健、唐万新、禹作敏、牟其中、赵新先、顾雏军：
消失的商业“英雄”

问君何故陷囹圄？怜君何事到天涯！

30年，略加梳理，便会列出一份长长的“失败者”名单——步鑫生、禹作敏、褚时健、牟其中、仰融、唐万新、孙大午、戴国芳、郑俊怀、赵新先、顾雏军、黄宏生、龚家龙……在失败背后，既有个性缺陷的因素，也有对市场规律的忽视，更有体制陷阱所导致的“人仰马翻”。

一片混沌之中，这些“孤胆英雄”似的企业家们的很多“肆意妄为”之举，同样有其积极的一面。一位财经作家如此评价这个群体：“他们的失败，是一件让人遗憾但并不可耻的事情，因为这些失败往往伴随着伟大的创新和冒险。从某种意义上来说，正是燃烧在企业家人内心的那种不甘平庸的勃勃野心，在一次次颠覆着陈旧的秩序，掀起商业上的巨浪与革命。”

155

第九章

尹同耀 VS 李书福：“双骑士”的征途

天下事有难易乎？

1997年，在自己的摩托车项目如火如荼之际，吉利集团的创始人李书福突然收购了四川德阳的一家汽车制造厂，挤进了汽车业；同一年，曾是一汽“十大杰出青年”的尹同耀辗转来到芜湖，成为安徽省“951工程”的带头人。

彼时，正是国产汽车品牌“以股权换技术”、“以市场换技术”发展思路遇阻的阶段，众多汽车巨头纷纷滑入了合资“陷阱”，技术没换来、市场却让了出去，国产自主品牌汽车工业全面停滞。

国内第一民族轿车品牌红旗亦是举步维艰，高举自主研发、品牌大旗的奇瑞和吉利，靠什么展开自己的舞步？

175

第十章

冯仑 VS 潘石屹：“殊途”如何“同归”

他们曾是“搭档”。但20年后，他们早已“劳燕分飞”：钟情普拉达品牌的潘石屹，港交所上市，走“偶像”路线；“荤段子”冯仑则忙着“野蛮生长”，冷不丁就在哪看见他那充满智慧的光脑壳。

可是，如果不是1988年的海南岛，仕途出身的冯仑与村野出身的潘石屹如何会有今日的“闪亮”？如果没有20年前他们的因缘际会，国内的地产界该凭空少去多少风情和颜色？

195

第十一章

何享健 VS 梁庆德：咫尺天涯

一位是老成持重、绝少露面的“幕后诸葛”，一位是高举高打、声名远播的“江湖大佬”，本来，他们有充足的理由携手谱写一段同城创业的佳话。然而，1999年美的的业务扩展到了微波炉之后，交恶也由此拉开了序幕。

“德叔”（梁庆德）的江湖美名绝不只是因为其在家电业年岁长、见识广。遥想当年，格兰仕高举“价格屠刀”，“德叔”凭借微波炉之“比较优势”，让“中国制造”在世界范围内赢得了掌声与喝彩。同在顺德、与梁庆德遥相对望的何享健素有大志：赶超海尔“张首席”（张瑞敏），一直是美的和何享健的“双重”目标。

咫尺即天涯。从诞生的第一天起，美的和格兰仕就因为不同基因使然，演绎着这出同城“双雄记”。

215

第十二章

马蔚华 VS 马明哲：“蛇口派”剪影

都是东北人，都来自招商系，都有着浓重的蛇口基因，而且还都姓马。这两位就分别是招商银行（600036.SH, 3968.HK）行长马蔚华和中国平安（601318.SH, 2318.HK）董事长马明哲。

如果愿意继续寻找，“二马”的共同点还有很多：都是先从政后从商，都是各自企业的第一推销员，都有特区基因中“时间就是生命、效率就是财富”的“抢跑”意识……

233

第十三章

周伟焜 VS 孙振耀:进退之间

“你在这个位置能干多久?为何我每一次见到IBM的负责人都不是同一个?”十几年前,柳传志曾这样问周伟焜。如今,在IBM工作了41年的周伟焜已经63岁,被业界呼为跨国公司高管的“常青树”。

51岁的孙振耀在惠普公司工作了25年;2007年5月,在惠普中国工作了16年的他自动请辞大中华区总裁。此前,孙振耀一直笃信自己退休之前可以看到惠普超过IBM成为全球第一大IT公司。记者们每每拿孙振耀的话去问周伟焜,周总是大笑不答,做“谦谦君子”模样。2005年12月,IBM在将PC业务卖给联想一周年后,惠普终于跃升为全球IT老大;一年半后,孙振耀于2007年5月的最后一天离职,脱下了职业经理人的外衣,开启了当董事长自己制定战略的新生活。

251

第十四章

学习偶像的历程

见贤思齐,纵是再伟大的企业家,心里也总有那么几个标杆。2005年11月11日,伟大的彼得·德鲁克在95岁时驾鹤西归,留给世界40多本现代管理学具有开创性的著作。与此不同,“日本经营之神”松下幸之助则是用松下创始人的经营实践,确立了自己的商业地位;至于杰克·韦尔奇,如果没有他,GE今天路在何方,尚未可知。

在中国改革开放的30年中,彼得·德鲁克、松下幸之助和杰克·韦尔奇都远在这片神奇的大陆之外,然而,所谓伊人,在水一方,宛若在水中央的他们从未离开过中国企业家的视线,他们以自己的独特感召力,成为后来者的“偶像”。

263

后记



任正非

三
十
年
三

任正非 VS 王石

出场人物

任正非 王石

关键词

特区经济 黑猫白猫

商业影响力

股份制 专业化 1000 亿元俱乐部 公司治理 领导力



王石



大浪淘不尽,数风流人物,在今朝!

从 1978~2008 年,这 30 年间,中国发生的沧桑变化数不胜数;而中国商业和中国企业,也同样由弱而强。

我们选定改革开放 30 年间 30 名有代表性的企业家,重温其创业的冷暖甘辛,飨读者,也为 30 年中国商业和企业史树碑存传。

尽管中国上市公司总市值超过 GDP 的时期极为短暂,A 股沪综指 6000 点仿若昙花一现,但毕竟是破天荒出现了;而 17 年前,股份制还不过是个新生的婴儿。从计划经济到商品经济,从商品经济再到市场经济,股份制造就了中国企业最大的现代组织变革。这一变革的深远影响将直接左右中国商业的进程。而不断演变的资本市场,则最终成为股份制现代企业的舞台,在国有企业、民营企业之间,有了一个中性的共有名词,上市公司。

我们讲述的 30 年商业史,就从两家路径颇异的公司说起。这两家公司:一家是上市公司,以“透明、规范”著称;另一家是非上市公司,但同样赢得了包括联想集团董事长杨元庆在内的众多中国企业家的尊敬。它们的出身,一个是国有;另一个则是民营。

任正非 VS 王石

千亿元企业的路径抉择

30 年来,能成为企业家榜样的中国创业者并不多。华为的任正非和万科的王石当属其列。二人同在深圳创业,性格却各自鲜明,强烈的对比在于,面对媒体,任正非坚守不出,低调“神秘”;王石性喜高调高论,与众不同。没有比任正非更少、也没有比王石更多接受记者采访的企业家。他们所创办的企业,华为已跃上千亿元台阶,而万科,也正在千亿元企业的冲刺路上……

1 万科为什么上市? 华为为什么不上市?

华为为什么不上市,万科又是怎么上市的?

在中国的上市公司中,万科当属最早的一批了。

早在 1988 年 11 月,万科就完成了股改,获准公开发行股票,筹资 2800 万元。同期,深圳的股改企业有 200 多家,筹资 2.4 亿元,但是万科要幸运得多,两年后深交所挂牌,万科与深发展、金田、安达、原野成为第一批上市公司,史称“老五股”。

当年万科股改,公司不少人是反对的,但是王石坚持。王石对股改的强烈初衷,并不是因为缺钱非要筹资;业务如果需要钱,银行贷款可以得到,早在 1984 年,王石倒卖外汇提成时,就从中国银行贷款了 2000 万元。万科的东家是深特发,由深圳经济特区管理委员会转化而来,是一家有审批进出口权力的国有公司。

但是,特立独行的王石与东家的关系并不好,他一直担心不知道哪一天就会接到一纸调令,强行“解甲”。这样的事曾经发生过,因为东家要调动万科的



800 万美元外汇额度，王石不肯给，冒犯了顶头上司，被两道“金牌”催去党校学习。王石人一走，东家就委派了新人接手，幸而被委派者没积极上任，王石又强硬，这才得以留任。

所以，在 1986 年，王石知道深圳市政府将国营企业的出路放在股份制时，就预感政府“鼓励的股份制改造，分离企业所有权和经营权，是防范企业人事风险的最佳选择”。于是，王石对股改倾力而为，不惜再次与东家激烈冲突，问策于市政府秘书们，绕道秘密求助市长。幸而市长暗中支持，否则，就真应了冲突中顶头上司的责难：“你王石一贯天马行空，独往独来……你跳十万八千里也跳不出如来佛的手心。”

那一年的股改，任正非也相当关注。万科卖股票时，推广人员八仙过海，有的去了菜市场，有的拉来工商局邀请个体户，被误解为推销。唯独在华为那儿却得到了款待，任正非认购了 20 万股，还请万科人吃了烤乳鸽，这位创办华为还不到 1 年的外乡人“非常详细地询问股份制的內容”。

彼时，华为的主业还只是倒卖香港的产品，任正非在银行谦卑地见了人就递名片，还贷不着款；这家公司要入政府的法眼，得等到 1992 年研发出了自己的产品后。

任正非买了万科的股票，很快就被套了。1990 年 5 月，万科股票早跌破了发行价，每股的股价只有 0.9 元左右。再接着股市经历了过山车般的疯狂，百万股民涌入深圳，抽签表的舞弊事发激起了难以抑制的股民愤怒，警车被烧、商场被砸。

很长一段时期，那确实不是一个规范的股市，各路神仙到此只为圈钱，像是一个连规则都匮乏的赌场。总之，很长的一段时期，上市给任正非的印象是“股票纯粹是不务正业”。他和中国人民大学的一位教授说：“我的公司永远不会和股票打交道，永远也不会上市。”一个经典的故事是，2002 年，摩根士坦利首席经济学家罗奇率投资团队到华为，任正非连面都不露，

任正非语录

危机论：

“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了下去……失败这一天是一定会到来的，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

这是任正非最经典的语录，出自其在华为科级以上干部大会上所做的《2001 十大管理工作要点》讲话，在企业界，这段讲话被冠以《华为的冬天》广为流传。任正非历年的内部讲话，危机论始终贯穿其中。1996 年，他在十大杰出员工表彰大会上的发言中，第一句就是：“成功是一个讨厌的教员，它诱使聪明人认为他们不会失败，它不是一位引导我们走向未来的可靠的向导。”称“华为由于幼稚不幸进入了信息产业，后退就是死亡，被逼上了不归路”。公司发展好的时候，他说：“木秀于林，风必摧之。我们越发展，竞争对手实力越强，竞争就越困难。”最近一次在 2008 年优秀党员座谈会上，他让员工们要“对经济全球化以及市场竞争的艰难性、残酷性做好充分的心理准备”。并预测，近几年，中国“经济形势可能出现下滑，希望高级干部要有充分的心理准备。也许 2009 年、2010 年还会更加困难”。

事后罗奇戏称：“他拒绝的可是一个 3 万亿美元的团队。”

任正非不受外界诱惑，专注主业的决心固然难能可贵，但是永不上市的说法，现在看来并非没有偏颇。

2 “削足适履”的规范与制度化的“治理”

事情的发展是，任正非近年来已经改变了想法：华为如今面对的，不是上不上市的问题，而是什么时候、在哪里上市的机会问题。

不过，到今天，任正非和华为一直没有正面回应至今未上市的个中缘由。华为曾有过两次上市的努力，但均未果。各方猜测颇多，有人说是华为的股权由于历史原因过于复杂；还有人说是由于华为的市场运作非常独特，一些手法，放在非上市公司可以便利地操作，如果成为了上市公司，市场竞争手法反而会受到诸多限制。总的看来，任正非对于华为上市的意愿并不迫切。

据一位前华为战略部门的员工分析，华为不上市，主要是因为不缺钱：公司盈利能力强，广泛使用了出口信贷，货款回收的周期也比较短，资金不是公司发展的主要压力；况且，需要钱的时候，公司在深圳、上海、杭州等地形成了庞大的房地产资产，还



能优惠地获得银行项目专项、流动资金等贷款。

其实华为有时也有资金压力，任正非在 2000 年提前看到了，撰文了名传商界的《华为的冬天》。而他采取的对策是，在 2001 年将旗下的华为电气以 65 亿元卖给了爱默生。任正非将这笔钱看做是让华为有了足够过两年冬天的“棉袄”。

对于众多中国公司而言，上市除了融资，还有一个中国式的难题破解，那就是理顺公司的治理结构；特别是大型的国有企业，在很长的一段时期，它们将中国香港和海外作为上市的首选，哪怕在内地能获得更多的溢价、更多的融资；境外投资的组成甚至成为冲破传统行为模式的一股力量。在一些人看来，那样才能真正做到所有权与经营权的分离。

不过华为作为民营企业，并没有国有企业体制方面的困惑。任正非创业没多久，就让公司成为了创业者共享的股份制机制；除了在 1991 年短暂性地戴上过集体企业的红帽子外，虽然不是上市公司，华为仍能彰显出眾的现代企业气质。这主要归功于两个方面：一个是在国际化方面的挺进；另一个是持续对研发的巨额投入。

华为的国际化始于 1996 年，为了让华为与全球客户有国际化的对话体系，任正非不惜对华为采取了“削足适履”式的管理变革。从 1997 年开始，先后引入 IBM、Haygroup、PWC 等跨国公司进行管理咨询，对集成产品开发、集成供应链、任职资格、薪酬体系、财务流程等进行了规范化改造。任正非强势地推动了这一切。甚至到了 1999 年，提议孙传芳为公司董事长，自己专心做内部管理。

这又成为了王石与任正非的一个有趣对比，同在 1999 年的 2 月，万科的高管层调整，王石自辞总经理，专职于董事长任上。尽管没有任正非那么大的成就和影响力，在公司治理方面，王石却确实更胜一筹。1993 年万科 B 股发行，让王石“感觉最

任正非语录

“狼论”：

“Hay 公司曾问我如何发现企业的优秀员工，我说我永远都不知道谁是优秀员工，就像我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼。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。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。市场部有一个狼狼组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（狼）。”

狼文化与华为已结上了不解之缘。不过任正非还有一些与动物有关的说辞，譬如，“世界上我最佩服的勇士是蜘蛛，不管狂风暴雨，不畏任何艰难困苦，不管网破碎多少次，它仍孜孜不倦地用它纤细的丝织补。数千年来没有人去赞美蜘蛛，它们仍然勤奋，不屈不挠，生生不息”。



早在 1988 年 11 月，万科就完成股改，获准公开发行股票，筹资 2800 万元。图为年轻的王石对外推介万科的股份制经验。

强烈的就是观念问题”，“促使万科深入调整自身的业务架构，并努力促使企业的经营管理状况向国际投资者认同的方向发展”。万科与日俱增的公司透明度与规范化推进，从那时起开始上台阶。

这大抵也要归结于王石的心态，在做老板和职业经理人之间，他选择了职业经理人。那位“学习万科好榜样”的万通董事长冯仑在很多场所表示，正是王石的这种心态，所以王石能从长远的角度去考虑万科的发展，不会被关联交易诱惑，也不会为短期利益所动。由此，王石能在别的房地产公司 40% 以下的利润不做时，让万科坚持高于 25% 的利润不做；在别的地产公司负债率通常在 60%~70% 时，王石能坚守将 55% 定为了万科的警戒线，不去逾越。



3 不做“穷庙富方丈”

王石当然不是万科的老板，确切地说，这是一家真正意义上的公众公司，连真正控股的大老板都没有。在王石的推动下，最大的股东在 2000 年由深特发换成了华润，不过华润所持有万科的股份，也只在 14%。至于王石本人，所占万科股份不过 1%。

1988 年万科股改时，王石本想国家与企业职工 5:5 分账。理由是，万科虽然是国有的，但在创业中，国家没有投入资金，是企业家带着员工打拼出的江山。后来与政府主管部门谈成了 4:6，员工占 40%。王石事后透露，其实当时自己的心理底线，只要产权界定清楚，怎么分配都行。当年职工股是 500 万股，公开配售的股价是 1 元 / 股。那时还没有 MBO 一说，当时的政策，职工股只能有 10% 可被量化到个人名下。王石选择了放弃。他对妻子说，也想住别墅，但是不想那么快就住入。他还从个人的 25000 元存款中拿出了 20000 元，用于购买万科的股票，这一举动，受到了股东们的热烈欢迎。

“穷庙富方丈”不是王石的选择，也不是任正非的选择。任正非在华为也不是大股东。在华为技术中，他所持有的股票不过 1.04%。多年之后，我们能在任正非 2008 年的自律宣誓会所言中找到某种痕迹：“从我创办华为担任总裁那一天起，就深感置身于内外矛盾冲突的漩涡中，深感处在各种利益碰撞与诱惑的