

现代亿万富翁的智慧

烨子 编著

地震出版社

一、资本运营天才 ——记东方集团总裁张宏伟

资产动作是加法，资本动作是乘法	2
抓住“外资”	6
创富历程	10

二、金融资本家的“手腕” ——记希望集团总裁刘永好

财富和良心的最佳结合	12
自古老板苦中来	13
“以退为进”的领导法则	15
人才效益	17
经营产业同样要“对症下药”	18
企业应注入高科技的血液	22
创富历程	24

三、鲜花拥吻聚财精灵 ——记欧亚集团总裁杨斌

绝不放过任何一次机会	26
用纯商人的眼光分析市场	28
聚资本换财富	33
“中西结合”的农业经营模式.....	35
老板、科技、人才统一战线	37
创富历程	41

四、荣氏家族接班人 ——记中信泰富总裁荣智健

天生我才必有用	43
不断追求，知难而进	44
‘蛇吞象’吃掉‘恒昌’	48
“移形换景”收购“泰国发展’	54
创富历程	55

五、紫檀王国里的女当家

——记香港富丽华国际集团董事长陈丽华

严管出细活	58
勇往直前	60
慈母般对待工人	63
钟情	65
扩展到世界领域	66
创富历程	71

六、企业界的长青树

——记万向集团总裁鲁冠球

企业策略应适时	73
会计效益	76
从德隆口中枪“食”	78
化挑战为机遇	81
鲁冠球“吃透”乡镇企业	82
创富历程	86

七、苦锅里熬出来的富翁 ——记金花集团总裁吴一坚

苦难是最好的老师	88
不断进行企业模式改制	91
管好企业内部	95
“公益”赢得“信誉”	99
有事去凑钱，而不是拿钱去等事.....	101
创富历程.....	108

八、药业大亨，劈波斩浪 ——记海王集团总裁张思民

追求“险”和“大”	110
商品文化化，文化商品化.....	114
适时调整策略.....	118
创富历程.....	124

九、书生意气，商贾本色 ——记西安海星集团总裁荣海

传统产业和新经济应互为依存.....	126
把握人才.....	129
困难不可怕.....	131
把握“多元化”.....	133
创富历程.....	136

十、哲学中的富翁 ——记卓达集团总裁杨卓舒

知识经济第一.....	138
责任心、爱心——卓达动力之源.....	139
用哲学驾驭市场.....	141
创富历程.....	153

十一、每一丝机会都能嗅到 ——记华达集团总裁李晓华

在苦难和挫折中积淀人生.....	155
为中国人出口气.....	161

十二、中国最年轻的亿万富翁 ——记大连实德集团总裁徐明

创新引导消费.....	166
认准新兴产业——足球.....	169
创富历程.....	177

十三、挺起民族脊梁的企业家 ——记北京通产投资集团总裁陈金飞

树立民族精神.....	179
创新求发展.....	182
钱与尊严的较量.....	184
创富历程.....	187

十四、氟少了，钱多了 ——记格林柯尔控股有限公司总裁顾雏军

顾雏军欲搏世界制冷剂老大.....	189
借“科”赢术.....	193
有意增持科龙股份不超 30%	195
创富历程.....	197

一、资本运营天才

——记东方集团总裁张宏伟

他出生于黑龙江，4岁时和家人从哈尔滨下放到呼兰县，受尽了歧视，在压抑的逆境中，他崛起，拿着700元钱带领一群农民进城承包工程。而现在他拥有个人资产2.04亿美元，200年10月被《福布斯》杂志评为中国大陆100富豪第24位，他创造了奇迹，他从黑土地走向了世界。

张宏伟

财富：17亿元

年龄：47岁

出生地：黑龙江哈尔滨

教育背景：硕士

主要公司：东方集团

总部所在地：黑龙江哈尔滨

首次证券市场融资：上海（1994年1月）

主要行业：投资、房地产和建筑材料

资产动作是加法，资本动作是乘法

企业传统的投资和运作，对企业禁钢较多，仅仅把资本投入通过资产来经营，这点还是不够的，应把资本投入经营，企业才能像滚雪球般做大做强。

在中国的民营企业家中，张宏伟格外钟爱资本经营。

是什么原因促使他这样钟爱资本经营呢？这种经营方式给他带来了什么呢？

在美国收购上市公司时，他亲眼目睹一家上市公司 9 天将 8000 万变成 10 个亿的新经济奇迹。他和身边的美国分公司老总蹲在地上默默地抽了两个小时的烟，谁也没吭声。而他骨子里东北人的那股子倔强劲却在蠢蠢欲动：别人能做到的，我为什么不行？

他说，资产经营等于是做加法，资本经营却在做乘法。如果加法和乘法一同做，企业自然会像滚雪球般做大做强。

冰天雪地是一个出铁人的地方，能把坚硬的冰雪雕刻成绚丽的冰灯，还有什么做不到？资本经营必然风险更高。很多人做事情往往只考虑赚钱，张宏伟做事情之前，首先要考虑到有多少风险，怎么去避免，怎样来控制，这才是致胜的一环。东北人行事素来雷厉风行，在张宏伟的字典里绝没有畏手畏脚这个词。

从不畏惧的张宏伟正是带着这种信念，带领他的企业迈向一个又一个的辉煌。

2002 年，47 岁的张宏伟曾被《华尔街日报》头版赞为中国民营经济 20 年发展中的代表人物、中国民营投资业的老大。然而在面对记者的采访中，张宏伟并没有摆着老大的派头，而是认真地作答每一个问题。

记者：“现在的东方集团以资本运作著称，外界称‘战无不胜’，作为一个领导者，你的投资理念究竟是什么产

张宏伟：“企业传统的投资和运作，对企业禁铜比较多，把资本投入资产，通过资产经营，考虑产值、利润，是传统的企业价值评估。这一块，是必须有的。但是这还不够，因为不管什么产业，就算你技术附加值再高，还是‘做加法’。”

“作为一个企业的经营者，应有企业的价值经营理念，即企业的价值最大化：虽然有时经营亏损，但市场价值认同你，看的是你将来的发展前景，不是你的现在和过去。为了企业价值最大化，必须利用资本市场的力量，推动产业资本的增值，企业的市场价值要在资本市场上由投资者来衡量，这个价位在成熟的资本和金融市场是比较有规律的，我国的资本市场还未完全成熟。不管怎样，我们投资时，把企业价值经营放在首位，具体产品经营我可以暂时忽略不计。”

记者：“站在一个资本国际化的跨国公司层面上，你如何看待中国市场叩

张宏伟：“在中国市场上，我如果认为某一个产业能做得无限大，有很大的发展空间，就会考虑是自己做还是和别人合作，和国内企业合作还是跟国际企业合作，跟国际哪一类企业合作，现阶段，我会选择跨国公司。具体举例子讲，有些领域跨国公司急于进入，比如金融、保险、电信等，而我国政府又对其限制，规定经过5年过渡期才允许外资进入，对这样的市场，我会先不考虑这5年的经营利润有多少，挣多少钱，这些都忽略不计，只要我们能够提前进入这些行业就可以了。”

记者：“举个更具体的例子，谈谈体会。”

张宏伟：“2000年，我作为新华人寿保险公司的大股东之一，向瑞士苏黎世保险公司、国际金融公司（IFC）日本明治生命保险公司、荷兰投资银行四家外资机构私募了24.9%股份。吸纳股本的结果等于是我当初投资1元，现在收回5.25元，股本大大增值。另一方面，国外公司进来，带来的经营管理理念和与国际化市场对接的管理运作，附加值更是无法估量。当下跨国公司的运作都

是资本国际化，资产变现和证券化，否则资本的增值能力几乎没有。比如一个企业做得不错，但出售时没人买，那就一文不值。”

“所以我们的思路是：最大限度地使资本国际化，资产证券化，股权社会化，追求企业经营的最大价值。”

则如微软在 500 强里的经营规模不是第一，利润也不是第一，而股票每股市值 270 美元，价值最高。整个香港、泰国、韩国、中国台湾的资本市场的总和仅等于两个微软公司。我们的投资取向、投资理念就是：从产品经营升华到企业即商品，把企业当作商品来考虑，而不是仅把产品当商品，再从企业即商品升华到资本即商口。”

“问题是现在我们大多数企业还是用传统的投资眼光去做企业，从产品竞争方面来考虑。当你把资本变成资产时怕买地人其实都是贬值的。虽然产品科技含量高可能带来增值，但是有限。只有你的产业在国际上永远是创造财富的朝阳行业，你的企业才有可能永远有价值。”

记者：“我们知道东方集团除了在国内的业务外，还在国外有多项投资，并是美国亚联银行的大股东之一，那么超越什么样的门槛，企业和你才能跳到国际的主流舞台产’

张宏伟：“国际性投资理念的产生，是我这几年来在华尔街与大的投资银行、收购商谈项目中得到的体会。开始我带了很多项目，觉得很好，当与他们商谈时，他们很专业地分析你的优势和劣势，例如生产别克，他看你产值多少、利润多少，然后分析世界 500 强，是否有做这些项目的，谁第一谁第二，排完后，再跟我的项目比，考虑投不投资。在大产业中，如果你是小企业，尽管你的利润很高，也没有人投资；如果在小行业，你是老大，大家都在你这放钱。”

记者：“投资项目的参照物不能突破吗。”

张宏伟：“原则上是按参照物比较进行。只有网络概念出来之后，因为这是一个新的概念，是一个‘从零到无限大’的概念，好

像编一个故事，虚拟的东西无法判断，这就是所说的网络泡沫。这是新经济时代起步的一个必然规律，是一个必须付出的代价。”

记者：“WTO后，中国企业应如何取得好的竞争位势。”

张宏伟：“资料显示：1998、1999、2000三年中每个国家占全球经济的比重是与其拥有的跨国公司数量的比率是一样的，这种一致让我震惊。很多经济学家说：如果20世纪是跨国公司主导世界，那么21世纪是跨国公司主宰世界。国与国的竞争是经济的竞争，经济的竞争是企业的竞争。那么中国有多少跨国公司产’

“中国入关后，整个格局变了，中国还有多少企业能够生存下来，有多少企业能够发展到跨国公司的规模？这是我们从政府到企业，各方关注的问题。不管民营企业，还是国有企业，都应有一个宽松的环境让他们发展。我们现在很多行业允许国企占引%，我觉得这概念本身是被扭曲了，不应该是‘国企’，应该是‘中国企业’占s1%。既然允许外资可有49%的股权，那么非国企就也应该可以进入。这里的中国企业应该是多元化的，这就是不管国有还是非国有，大家资源互补以后一致对外。”

“培养中国的跨国公司，代表中国的国家队到国际舞台上发展。国内的中小企业和民营企业大部分是‘宁做鸡头，不做凤尾’，这不对，中小企业应该走强强联合、战略联盟的道路，把资源和财富集中起来，放到有能力使财富增值的各公司去。”

记者：“有观点说中国企业在全球竞争一体化中，最终会变成国外跨国公司的加工厂。”

张宏伟：“入关以后，竞争规则变化了，中国市场国际化，必须按照国际规则运作。中国企业面对国际市场，如果选择与国际企业激烈竞争，我们没有什么优势，不具备竞争实力，即使去竞争也会碰得头破血流。所以我们采取合作，是主动合作，而不是被动的。我们要先学会和国际巨人同行的本领，在同行的过程当中，带来的不只是资本的增值，还有他们的经营管理理念和全球市场份额。通过与他们合作，羽翼丰满了以后，才具备了与其竞争的可宜

性。”

记者：“中国特色的企业到了跨国公司的规模，如何管理控制未。”

张宏伟：1 大的企业在经营管理到技术管理的过渡完成之后，要讲究企业文化管理。”

“到底什么是企业文化？现在很多人对此概念不清楚。不同时期有不同的理解。我们过去的管理模式无论是授权的还是放权的，还是金字塔式的管理模式。都对企业文化有着一定的影响。在新经济时代，不管你是什么等级，相互之间不是谁大谁小的问题，都是平等的，是一种服务和支持。管理本身的定位是一种服务，既然定位是服务就应是一种增值服务。美国的一些管理理念就是倒金字塔的管理理念：把所有第一线员工放在第一位，最后是董事长。”

记者：“许多企业合资后，最终资源又被嫁接走了，合资变成了外方独资。”

张宏伟：“一般引资 3 至 5 家比较合适，2000 年新华保险公司引入的 5 家外方股东，均不让他们当大股东，利用他们每一家的资源。相互之间形成竞争，最后我说了算，但不是非得按我说的做，而是让他们把所有的资源配置好，我去评估，等于我在组织一个全球的利润集团。这个操作技巧很重要。不是说中方永远做老大，把企业做得差不多时，可以卖。”

坚定的信念是人的精神支柱，是迈向成功路的回气和动力，绝佳的方法是成功的桥梁，张宏伟坚定了信心，妙用资本经营铸就了成功，创通了辉煌。

抓住“外资”

企业要做大做强，应该合理地利用外资，但这之间企业应有优势，应比别人先整合好，这样外资才能优先选择你，企业才能真正

去和国际化接轨。

在一次座谈会上，张宏伟这样说道：“作为一个企业的经营者，应有企业的价值经营理念，即企业的价值最大化；虽然有时经营亏损，但市场价值认同你，看的是你将来的发展，而不是你的现在和过去。”

“为了企业价值最大必须利用资本市场的力量，推动产业资本的增值，企业的市场价值是在资本市场上由投资者来衡量，这个衡量标准应适应社会，适应国际潮流，只有这样企业才能进而扩大，做强，才能更好选择外资，驾驭国际市场。当然。现在不是外国公司选择你，而是你选择外国公司一就这么多资源，如果你比别人先整合好，外资就会优先选择你。”

东方集团近年来在金融、保险市场呼风唤雨，但其董事局主席张宏伟却如水面下的巨鲸一直保持神秘和沉默。日前，在《中国企业家》杂志举办的“未来 ZI 星”企业代表座谈会上，面对众多与会代表的提问，张宏伟以其特有的语言详细阐述了东方集团的发展战略和未来走向。

问：“东方集团能做这么大，核心是什么产”

答：“这是价值观问题。把钱、资本变成资产，通过资产去经营获取利润，这种方式是最传统的。有许多人这样做，不需要我们去做。东方集团是看这个产业是否是今后投资的方向，产业能否做好，再从投资角度进行投资。也就是说，价值的取向到底是做某一些产业还是投资某一个产业，这个概念不一样。第二是通过资产、利润去评判企业的价值还是作为投资者去评判企业价值的最大化。李嘉诚投资英国电讯行业 15 年，经营利润一分未得，去年一次性股权转让赚了 1000 多亿港元，你说这个企业的投资价值在何处？因此从传统意义上，产值、利润是一种评估方式，但不要忽略另一种通过资本市场角度评价的方式。我再举一个例子，比如微软，其产品在美国 500 强中不是第一，利润总额也不是第一位，但其销售利润率在 500 强中排第一。其销售利润率为 30% 刁 3%，微软股票

7年间翻了270倍，微软靠产品赚钱多还是在资本市场增值多呢？当然二者是互动关系，我们既要看到产品创造价值的利润，同时也要看到资本价值，这两者结合起来才是一个企业的最终价值。”

“东方集团是一个投资控股公司，从投资的角度，我要选择：什么样的产业是最有发展潜力的，即什么样的产业在未来发展最大。还有一个标志就是，入世后跨国公司要进入哪些领域？在这个领域里有无主动权与其对峙？如果没有，国际化接轨的问题需要很漫长的时间。”

“第二个问题是文化的问题。企业既然想做强做大，是否靠我们自己？我们必须吸引旧外一些先进的理念和思维，把西方的文化融合到现在的企业中来。抓住两个市场规则的嫁接，抓住两个市场文化的融合，这就是优势。其实，无论中国企业有多大，到美国都算中小企业。1998年我参加世界银行年会，有两个数字让我很惊叹：一是全球贸易总额的97.5%是金融资本交易，产品贸易仅占世界贸易总额的2.5%。那大家想一想，我们做什么产品才能做得最大？第二个数字，每个国家在全球生产总值的比例和那个国家拥有的跨国公司比重是同比的。中国有多少跨国公司？21世纪就是跨国公司主宰世界，这句话应该引起我们的深思。”

“另外，我们一直在讨论经济全球化。什么叫经济全球化？有人说是贸易全球化、资本全球化，这些我都同意，但其根源是全球经济结构调整。如果不掌握全球经济结构调整这个核心，我们就要失去一些先机。我认为，应将企业文化内涵放在全球经济结构调整中去，使你的机制、产业结构不断地调整。”

问：“东方集团23年，如何保证企业在发展中的生命力？是通过组织结构的调整？每次调整都能保证向前跨越吗？”

答：“用一句话回答：我们也在思考东方集团的竞争优势是什么。惟一的竞争优势是来自于比竞争更快的革新。东方集团1994年之前的产业结构痕迹现在几乎已不存在，现在的产业结构是1994年之后重新再规划的发展战略。这基于我们的企业到底向何

方向走？首先，我们多长时间可以达到国际公司规模、实力，国外跨国公司可能用上百年的时间，我们要用更短的时间，这就需要完全地调整自己的产业结构，知道做什么才能做到最强最大。”

“第二，我们是否有能力到国外市场拼搏？现在看来，我们没有这个能力和实力。中国市场是我们最庞大的市场，我们最了解的是中国市场。这就是我们的优势。外资入关以后不允许其独资，这就需要合资，合资第一年还不允许控股，5年可能才占49%巧0%，有些可以到60%。这样的产业，国家保护，我们有时机进入一些高科技产业进行整合。无论这个产业是否赚钱，国外的跨国公司都是要进入的。我们如果提前整合能按照外资的要求对接，国外的跨国公司会追着你投钱。现在不是外国公司选择你，而是你选择外国公司一就这么多资源，如果你比别人先整合好，外资就会优先选择你。”

机智是成功者的天性。张宏伟用敏锐的眼光去抓住机遇，理智地去透彻地分析企业的发展方向，从而不断地追求与创新。今天，他的成功是世人的榜样，是从黑土地炼就出的一颗明星。